

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců  
Employee Recruitment and Selection

Student: David Kosek

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Maková, Ph.D.

Ostrava 2011

**Místopřísežné prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1, č. 2, č. 3 a č. 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil“.

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....  
David Kosek

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Kateřině Makové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky, odborné vedení a také čas, který mi věnovala při zpracování této bakalářské práce.

## Obsah

1.	Úvod .....	1
2.	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců .....	2
2.1	Plánování lidských zdrojů .....	2
2.1.1	Cíle plánování lidských zdrojů .....	2
2.1.2	Metody plánování lidských zdrojů .....	3
2.2	Získávání zaměstnanců .....	3
2.2.1	Specifikace požadavků na zaměstnance .....	3
2.2.2	Zdroje získávání zaměstnanců .....	4
2.2.3	Metody získávání zaměstnanců .....	6
2.2.4	Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání .....	12
2.3	Výběr zaměstnanců .....	13
2.3.1	Předvýběr .....	13
2.3.2	Metody výběru zaměstnanců .....	14
2.3.3	Závěrečné fáze výběru zaměstnanců .....	21
3.	Charakteristika vybrané organizace .....	23
3.1	Obecná charakteristika finančních úřadů .....	23
3.2	Činnosti finančních úřadů .....	23
3.3	Finanční úřad v Kyjově .....	24
4.	Analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci ....	27
4.1	Plánování potřeby lidských zdrojů .....	27
4.2	Získávání zaměstnanců .....	27
4.2.1	Specifikace pracovního místa .....	27
4.2.2	Zdroje získávání zaměstnanců .....	28
4.2.3	Metody získávání zaměstnanců .....	29
4.2.4	Dokumenty požadované od uchazečů .....	30
4.3	Výběr zaměstnanců .....	31
4.3.1	Výběrová komise .....	31
4.3.2	Předvýběr .....	32
4.3.3	Metody výběru zaměstnanců .....	32
4.3.4	Provedení konečného rozhodnutí .....	34
4.4	Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení .....	35
5.	Návrhy a doporučení .....	49

6. Závěr .....	51
Seznam použité literatury	
Seznam tabulek a grafů	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

# 1. Úvod

Problematika řízení lidských zdrojů je velmi obsáhlé a aktuální téma. Tato bakalářská práce bude pojednávat o jedné z částí této problematiky, která je pro společnosti velmi důležitá, a to o oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Každá společnost totiž usiluje o to, aby získala, a posléze i vybrala, v daný čas vhodné lidi na ta správná pracovní místa.

Cílem této bakalářské práce je analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců Finančního úřadu v Kyjově. Pro tuto analýzu byla použita metoda dotazníkového šetření zaměřená na všechny zaměstnance úřadu. Na základě takto získaných informací byly poté navrženy možné návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení a zkvalitnění samotného procesu.

Bakalářská práce je rozdělena na 6 kapitol, přičemž první a poslední kapitola tvoří úvod a závěr. Po úvodu následuje teoretická část, ve které je obecně popsán celý proces získávání a výběru zaměstnanců od plánování lidských zdrojů až po závěrečné fáze výběru.

Třetí kapitolou začíná část praktická. Tato kapitola obsahuje charakteristiku vybrané organizace, tedy Finančního úřadu v Kyjově. Začátek je věnován obecné charakteristice finančních úřadů a jejich činností. Na ni již navazují konkrétní informace o Finančním úřadě v Kyjově, jako např. jeho územní působnost, informace o zaměstnancích a popis celé vnitřní organizační struktury úřadu.

Následující čtvrtá kapitola je věnována analýze současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve Finančním úřadě v Kyjově. Nejprve je přesně popsán celý proces získávání a výběru tak, jak probíhá v této instituci. Následně je zde uvedeno dotazníkové šetření s odpověďmi respondentů, které jsou shrnuty v tabulkách a grafech. Na závěr každé otázky je uvedeno také její vyhodnocení.

Pátá kapitola obsahuje návrhy a doporučení na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve Finančním úřadě v Kyjově, které vycházejí z výsledků dotazníkového šetření uvedeného v předchozí kapitole.

Informace uvedené v celé bakalářské práci jsou čerpány z knižní literatury, z internetových zdrojů a také z interních materiálů Finančního úřadu v Kyjově. Všechny tyto zdroje jsou uvedeny v závěru této práce v seznamu použité literatury.

## 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Problematicou řízení lidských zdrojů se zabývá personální oddělení, které má zřízeno většina společností. Mezi úkoly tohoto personálního oddělení patří, kromě řešení dalších problémů, také získávání a výběr zaměstnanců. Následující část této bakalářské práce se bude touto problematikou podrobněji zabývat.

### 2.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je nepřetržité a systematické hledání souladu mezi strategií společnosti na jedné straně a skutečností, která je na trhu, především na trhu práce, na straně druhé. Pokud nemá společnost dostatečné množství potřebných lidských zdrojů, tak i se sebelepší strategií nemá šanci uspět. Pokud chce takovým situacím předcházet, potřebuje předvídat, tudíž plánovat lidské zdroje. [8]

Plánování lidských zdrojů se skládá ze tří kroků:

- předvídání budoucí potřeby lidí,
- předvídání budoucích zdrojů lidí,
- sestavování plánů, které mají sladit nabídku s poptávkou. [1]

Je zde ale potřeba zdůraznit, že *„schopnost dělat takové odhady je vážně omezena obtížným předvídáním vlivu vnějších událostí.“* [1, str. 307] Úlohou dnešního plánování lidských zdrojů je spíše koncentrace na to, jaké dovednosti budou v blízké či vzdálenější budoucnosti zapotřebí. Je možné, že personální oddělení v rámci plánování lidských zdrojů nebude dělat nic jiného než poskytovat přibližné údaje o dlouhodobé početní potřebě lidských zdrojů, případně, bude-li možné předvídat úroveň činností a potřebu dovedností s rozumnou mírou přesnosti, by mohlo vytvářet i krátkodobé předpovědi. Nicméně tyto předpovědi budou mít ve většině případů spíše podobu obecných scénářů než konkrétních prognóz nabídky a poptávky. [1]

#### 2.1.1 Cíle plánování lidských zdrojů

Typickými cíli plánování lidských zdrojů je:

- získat a udržet si potřebný počet lidí, kteří by zároveň měli požadované zkušenosti, schopnosti, dovednosti a výkonové předpoklady,
- předcházet problémům, které souvisejí s přebytkem nebo nedostatkem lidí,

- získat zaměstnance ve správný čas a na správné místo,
- zlepšit využití zaměstnanců zaváděním flexibilnějších systémů práce,
- optimálně využívat potenciálu zaměstnanců,
- mít dobře vyškolenou a flexibilní pracovní sílu, a tím přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí. [1], [8]

### **2.1.2 Metody plánování lidských zdrojů**

Existují dvě skupiny metod plánování, a to tvrdé plánování a měkké plánování.

#### **Tvrdé plánování**

Tvrdé plánování je založeno na kvantitativních informacích, kdy nezbytným předpokladem je existence těchto informací v časových řadách a kumulovaná zkušenost. Zaměstnanci jsou v tomto případě bráni jako početní stav bez vlivu podnikové kultury a motivace. Úkolem tvrdého plánování je zabezpečit potřebné počty správných zaměstnanců. [5]

#### **Měkké plánování**

Měkké plánování je postavené především na motivaci zaměstnanců. Věnuje pozornost nejen statistickým výkazům, ale také stránce lidské, a tím zavádí do personálního plánování aspekt kultury organizace. Úkolem měkkého plánování je získat zaměstnance, kteří budou mít správné postoje a motivaci a budou plně oddáni práci ve společnosti. [5]

Rozdíl mezi těmito dvěma metodami je následující. Pokud by ve společnosti došlo k poklesu stavu zaměstnanců, řešení tvrdou metodou by bylo posílení náboru zaměstnanců, řešení měkkou metodou snížení fluktuace zaměstnanců prostřednictvím motivace. [5]

## **2.2 Získávání zaměstnanců**

Procesu získávání zaměstnanců se ve společnostech věnuje většinou méně pozornosti než následnému výběru zaměstnanců. Nicméně získávání je také velice důležitý proces, který určuje vzorek uchazečů, ze kterých se bude později vybírat. [2]

### **2.2.1 Specifikace požadavků na zaměstnance**

V první fázi získávání zaměstnanců je třeba sestavit si specifikaci požadavků na nové zaměstnance. Tato specifikace, známá také jako specifikace pracovního



místa, definuje vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti a odborné znalosti požadované společnostmi po uchazečích o konkrétní pracovní místo. [1]

Největším nebezpečím v této fázi získávání zaměstnanců je nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Je zcela logické, že společnost bude po svých budoucích zaměstnancích žádat to nejlepší, ale musí se při tom vyhnout stanovení nerealisticky vysokých požadavků na ně. Nejen, že to zvyšuje problémy s přilákáním uchazečů o práci, ale také to vede k nespokojenosti mezi těmi, kteří byli vybráni. Ti potom zjišťují, že se jejich talent a schopnosti nevyužívají naplno. Stejně tak nebezpečné může být podhodnocení požadavků, ke kterému ale dochází méně často. Proto by měla společnost rozlišovat mezi požadavky, které jsou pro ni podstatné a které jsou žádoucí. [1]

### 2.2.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Personalista musí zvolit vhodný typ získávání zaměstnanců na základě znalostí trhu práce, podle toho, zda jde o perspektivní nebo operativní potřebu a podle toho, o jakou pracovní pozici jde. [5]

Tab. 2.1 Typy získávání zaměstnanců v závislosti na užitých zdrojích

<b>Zdroj</b>	<b>Typ získávání</b>
Vlastní firma	Vnitřní
Sdělovací prostředky Zprostředkovatelské agentury Školy a univerzity Úřady práce	Vnější
Vnitřní a vnější zdroje	Kombinovaný

*Zdroj: Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, str. 117)*

#### **Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů**

O získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se jedná v případě, kdy společnost využívá lidské zdroje v rámci společnosti, tzn. z vlastních řad zaměstnanců. Většinou se jedná o pracovní postup, kdy zaměstnanec vykonává náročnější práci, než jakou doposud vykonával. Dalšími možnostmi je přeřazení zaměstnance na jinou pracovní pozici v rámci společnosti nebo jednoduchý převod z jednoho pracovního místa na druhé. [2], [5]

Dosazování zaměstnanců z vnitřních zdrojů má také samozřejmě své výhody a nevýhody.

K výhodám patří:

- společnost zná zaměstnance a zaměstnanec zná společnost,
- získávání z vnitřních zdrojů je levnější než získávání z vnějších zdrojů,
- zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců (zaměstnanec má možnost kariérního postupu),
- lepší návratnost prostředků, které společnost vložila do svých zaměstnanců. [2], [9]

K nevýhodám patří:

- zaměstnanci jsou často povyšováni, protože jsou ve společnosti delší dobu („za zásluhy“),
- stávající zaměstnanci nepřinesou do společnosti nové přístupy a názory jako zaměstnanci zvenku,
- soutěžení mezi zaměstnanci o získání určitého místa může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy na pracovišti. [2], [9]

### **Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Společnosti velmi často získávají budoucí zaměstnance z vnějších zdrojů. Jde hlavně o ty případy, kdy společnosti mají vyčerpané své vnitřní zdroje získávání, nebo se jedná o takový druh práce, kdy je lepší najít osobu, která má jiné charakteristické znaky než mají potenciální uchazeči z řad zaměstnanců společnosti. [2]

K nejčastějším formám získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů patří inzerát uveřejněný v tisku a služby zprostředkovatelských agentur. Dále může společnost spolupracovat s úřady práce, získávat absolventy škol s konkrétním zaměřením nebo získat doporučení od vlastních zaměstnanců. [2], [5]

K výhodám patří:

- možnost přijetí zaměstnanců, kteří mají nové pohledy, názory a zkušenosti zvenku,
- je levnější a snadnější získat vysoce kvalifikované zaměstnance zvenku než když je musí společnost sama vychovávat,

- je zde větší možnost výběru schopných a talentovaných zaměstnanců než jaká by byla uvnitř společnosti. [9]

K nevýhodám patří:

- náklady na získání nových zaměstnanců jsou vyšší než při získávání z vnitřních zdrojů,
- delší doba adaptace u nových zaměstnanců,
- dosavadní zaměstnanci se mohou cítit ukřivdění, že nedostali obsazované místo. [9]

### **Kombinovaná forma získávání zaměstnanců**

V tomto případě společnost získává budoucí zaměstnance jak z vnitřních zdrojů, tak ze zdrojů vnějších. Společnost využívá tuto formu v případě, kdy začala se získáváním z vnitřních zdrojů, ale zjistila, že žádný z uchazečů se nehodí na uvolněné místo, a tak dále pokračuje se zdroji vnějšími. Dále může nastat také opačná situace, kdy společnost začne se získáváním z vnějších zdrojů, ale nenajde se žádný uchazeč, který by vyhovoval dané práci lépe, než některý ze stávajících zaměstnanců společnosti. Třetí a poslední možností je získávání nových zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů současně, kdy všichni uchazeči mají v přijímacím řízení stejné možnosti. [2]

Společnosti ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů. Je to z toho důvodu, že získání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější, kdy společnost má informace jak o zaměstnancích, tak o pracovních místech a ví, který zaměstnanec je schopen vykonávat odpovědnější práci. Dále odpadá delší doba na adaptaci, která znamená u nových zaměstnanců dočasně nižší výkon. Až v případě, kdy společnost nemůže obsadit všechna pracovní místa z vnitřních zdrojů, začíná se orientovat na zdroje vnější. [10]

### **2.2.3 Metody získávání zaměstnanců**

Existuje velké množství metod, pomocí kterých mohou společnosti získávat nové zaměstnance. Při výběru vhodné metody záleží hlavně na skupině uchazečů, kterou budeme o volném pracovním místě informovat, a proto je nutné vybrat takovou metodu, díky které se uchazeči o této pracovní příležitosti dozví. Zdroje

a cesty k těmto zdrojům by měly být zvoleny tak, aby společnost získala co největší množství kvalitních uchazečů s vynaložením co nejnižších nákladů. [12]

Nejčastěji jsou v literatuře uváděny následující metody:

### **Inzerce**

Jedná se o jednu z nejrozšířenějších metod získávání zaměstnanců. Inzerce bývá umísťována ve sdělovacích prostředcích, nejčastěji v novinách a časopisech, ale také stále častěji v rozhlase a televizi, případně teletextu. Při inzerování se můžeme zaměřit pouze na určité území (region, území celého státu, zahraničí), a to podle toho, jak obtížné je najít vhodného zaměstnance. [10]

Cílem inzerování by mělo být:

- **upoutat pozornost** – inzerát musí vzbudit v potenciálních uchazečích větší zájem než inzeráty jiných zaměstnavatelů,
- **vytvářet a udržovat zájem** – veškeré informace musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem,
- **stimulovat akci** – inzerát musí upoutat nejen oči, ale také přinutit lidi přečíst inzerát do konce a mít za následek dostatečné množství přihlášek od vhodně kvalifikovaných osob. [1]

Velmi důležité je při psaní inzerátu na pracovní místo poskytnout uchazečům dostačující informace o volném pracovním místě tak, aby se přihlásili jenom vhodní uchazeči a aby nevhodní uchazeči byli odrazeni. Je to z toho důvodu, že společnosti si přejí získat přiměřený počet přihlášek, které jsou pro ně relevantní. [6]

Společnosti by měli v inzerátu uvádět:

- název společnosti a informace o ní,
- informace o pracovním místě, jeho umístění a hlavních povinnostech zaměstnance,
- požadované kvalifikace, schopnosti a zkušenosti,
- plat a případné zaměstnanecké výhody,
- jak se přihlásit v případě zájmu o pracovní místo. [6]

K výhodám patří:

- inzerát se poměrně rychle dostane k adresátovi,
- o volném pracovním místě se dozví více lidí než při jiných metodách. [10]

K nevýhodám patří:

- vysoká cena inzerce,
- snaha minimalizovat vysokou cenu na úkor efektivnosti inzerátu. [10]

## **E-recruitment**

Získávání nových zaměstnanců prostřednictvím internetu je další z metod, která je velmi často využívána. Společnosti v tomto případě uveřejňují nabídky práce na vlastních internetových stránkách nebo na stránkách, které jsou přímo určené k nabízení práce. Tyto nabídky obsahují podrobné informace jak o společnosti, tak o pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích na zaměstnance. K nabídce je připojen i elektronický formulář pro uchazeče, ve kterém vyplňují informace požadované společností. Ty posléze společnost použije pro první porovnání se svými požadavky. [1]

K výhodám patří:

- relativně nízká cena,
- umožňuje získat širokou škálu vhodných uchazečů,
- přístup k informacím z celého světa 24 hodin denně, 7 dní v týdnu,
- společnost tím ukazuje svoji moderní image. [4]

K nevýhodám patří:

- ne všichni potenciální uchazeči mají přístup k internetu nebo s internetem dovedou pracovat,
- může vést k velkému počtu přihlášek od nevhodných uchazečů, které se musí vyřadit, což zvyšuje náklady. [4]

## **Outsourcing (zprostředkovatelské agentury)**

Tyto agentury se většinou zaměřují nejen na získávání zaměstnanců, ale také na jejich výběr nebo předvýběr. Mohou pracovat samostatně nebo spolupracovat s představiteli společnosti. Konečné rozhodnutí o výběru zaměstnance ale zůstává na společnosti. [10]

Zprostředkovatelské agentury by měly být společnostmi informovány o tom, co od nich očekává. Sdělení těchto požadavků sníží riziko, že jim agentury nabídnou nevyhovující uchazeče. [1]

K výhodám patří:

- získávání prostřednictvím zprostředkovatelských agentur šetří společnosti čas,
- dobré agentury mají větší znalost trhu práce a někdy i vlastní databáze vhodných uchazečů,
- agentury mají větší zkušenosti s vyhledáváním vhodných uchazečů. [10]

K nevýhodám patří:

- jde o velmi drahý způsob získávání zaměstnanců, a proto jsou služby těchto agentur využívány hlavně pro získání zaměstnanců, o které je na trhu práce nouze (špičkový odborníci, manažeři,...). [10]

### **Headhunting („lovci hlav“)**

„Lov hlav“ je velice rozšířenou metodou získávání zaměstnanců hlavně v USA a ve Velké Británii. Společnosti využívají služby „lovců hlav“ na vyhledání zaměstnanců pro vyšší pozice v případě, že mají jenom malý počet vhodných lidí. „Headhunteri“ oslovují zaměstnance na vedoucích pozicích (převážně špičkové odborníky a úspěšné manažery), kteří v dané době pracují pro nějakou jinou společnost a zjišťují, zda by tito zaměstnanci měli zájem přejít na jiné pracovní místo do jiné společnosti. [11]

K výhodám patří:

- úspěšní top manažeři nechtou a nevyhledávají inzeráty na volná pracovní místa,
- pokud vhodný uchazeč nemá zájem, „headhunter“ navrhne dalšího,
- někteří vedoucí pracovníci s „headhuntery“ spolupracují ve snaze najít ještě lépe placenou práci. [7]

K nevýhodám patří:

- vysoké náklady, které mohou dosahovat až 50 % ročního platu vypláceného zaměstnanci během prvního roku práce pro společnost,

- společnost může přijít o vysoce kvalifikovaného zaměstnance, jehož školení ji stálo spoustu peněz,
- nově přijatý zaměstnanec může společnost po krátké době opustit, protože ho naláká další „headhunter“. [7]

### **Vzdělávací zařízení**

Řada společností spolupracuje v rámci získávání zaměstnanců s univerzitami, odbornými školami a učiteli. Z těchto vzdělávacích zařízení vybírají vhodné absolventy na volná pracovní místa. [1]

K výhodám patří:

- vzdělávací zařízení často doporučuje společnosti vhodného studenta či absolventa,
- společnost zná profil studia, a proto ví, jaké má absolvent školy znalosti a dovednosti. [10]

K nevýhodám patří:

- nástup absolventů do zaměstnání je sezónní (vždy na konci školního roku). [10]

### **Úřad práce**

Úřady práce pomáhají nejenom nezaměstnaným lidem najít si nové zaměstnání, ale slouží také společnostem, které hledají zaměstnance. Ty se mohou obrátit na příslušný úřad práce s požadavky, které mají na budoucího zaměstnance. Úřad práce tak může provést předvýběr uchazečů podle těchto požadavků a doporučit uchazeče, kteří projevují zájem o volné pracovní místo. Společnost pak provede vlastní výběr z již zúženého okruhu uchazečů. [8]

K výhodám patří:

- veškeré služby, které úřad práce poskytuje, jsou hrazeny ze státního rozpočtu,
- úřady práce si sami zjišťují potřebné informace o uchazečích,
- úřady práce mohou zajistit předvýběr uchazečů. [10]

K nevýhodám patří:

- omezený výběr z registrovaných uchazečů, kteří většinou mají nižší kvalifikaci,
- mnoho nezaměstnaných lidí (většinou s vyšší kvalifikací) se neregistruje na úřadu práce a hledají si zaměstnání jinak. [10]

### **Osobní doporučení zaměstnancem společnosti**

Tato metoda se používá především u menších firem, kde současný zaměstnanec společnosti doporučí na volné pracovní místo vhodného uchazeče, kterého dobře zná. Kromě jeho vzdělání a dovedností zná také práci, na kterou ho doporučuje a samozřejmě také firemní prostředí. Při této metodě získávání může společnost motivovat zaměstnance, aby doporučili opravdu vhodného člověka, např. odměnou, která bude vyplacena, pokud se nově přijatý zaměstnanec ve společnosti osvědčí. [8], [11]

K výhodám patří:

- nižší náklady na získávání zaměstnanců,
- uchazeči bývají obvykle vhodní, protože současný zaměstnanec společnosti si u ní nechce pokazit pověst doporučením nevhodné osoby. [10]

K nevýhodám patří:

- možnost výběru pouze z malého množství uchazečů,
- často doporučují nadřazení své podřízené k povýšení do odpovědnější pracovní funkce. [10]

### **Uchazeči se nabízejí sami**

V případě této metody uchazeči přicházejí nebo se písemně obracejí na společnost se svou nabídkou práce. S touto metodou se můžeme setkat převážně u větších společností, které mají dobrou pověst a nabízejí zajímavou, prestižní a dobře placenou práci. [10]

K výhodám patří:

- jedná se o finančně nenáročnou metodu. [10]

K nevýhodám patří:

- tato metoda neumožňuje vzájemné porovnání schopností a kvalit většího počtu uchazečů, protože žádosti těchto uchazečů jsou rozptýlené v čase,



- je vyšší pravděpodobnost přijetí ne zcela vhodného uchazeče, zvláště v době, kdy je nutné co nejdříve obsadit volné pracovní místo. [10]

## 2.2.4 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Velmi důležitým krokem v rámci získávání a výběru zaměstnanců je volba vhodných dokumentů, které bude společnost od uchazečů požadovat. Jejich prostřednictvím totiž společnost získává první informace od uchazečů o jejich vlastnostech, kvalifikaci a dosavadních zkušenostech. [12]

Mezi dokumenty, které jsou nejčastěji požadovány, patří především dotazník společnosti, životopis a reference z předchozích zaměstnání. Tyto dokumenty budou dále popsány. Společnost také většinou požaduje doklady o vzdělání a praxi, případně motivační dopis, ve kterém uchazeč (převážně uchazeč o vedoucí místo nebo specialista) vysvětluje, proč se o zaměstnání zajímá. [8]

### Životopis

Společnost může po uchazeči požadovat jeden ze tří typů životopisů, a to volný, polostrukturovaný nebo strukturovaný životopis. [10]

U *volného životopisu* závisí obsah a struktura pouze na uchazeči, který v něm obvykle chronologicky řadí informace ze svého života. Pro společnost je práce s takovým typem životopisu obtížná, protože pro porovnání jednotlivých uchazečů mezi sebou je třeba z něj vybrat informace, které by srovnatelnost umožnily. [10]

V případě *polostrukturovaného životopisu* společnost uchazeče informuje, co by se mělo v životopisu objevit. Zejména bývají požadovány informace o vzdělání a praxi. To jí ulehčí práci při získání porovnatelných informací o uchazečích. [10]

*Strukturovaný životopis* je ve své podstatě životopisný dotazník, který poskytuje podobné informace jako dotazník společnosti. Uchazeč dostane detailní informace o tom, co by v něm mělo být uvedeno a také v jaké pořadí. Díky tomu může společnost snadno porovnávat uchazeče navzájem. [10]

### Dotazník společnosti

Společnosti čím dál tím častěji požadují od uchazečů vyplnění dotazníků, pomocí kterých o nich získávají informace. Tyto společnosti většinou mají navržené vlastní dotazníky a často jsou tyto dotazníky pro různé druhy pracovních míst různě formulované. Na základě získaných informací společnost třídí uchazeče podle

vhodnosti na volné pracovní místo a zve je k pohovoru, případně k dalšímu výběrovému řízení. [1], [10]

Existují dvě základní formy dotazníku společnosti, a to jednoduchý dotazník a otevřený dotazník. U obou forem dotazníku obsahuje první část základní identifikační údaje o uchazeči. V druhé části se tyto formy odlišují, v *jednoduchém dotazníku* uchazeč uvádí jenom holá fakta, např. o předchozích zaměstnáních, pracovních zkušenostech, výši platu atd. V *otevřeném dotazníku* se může uchazeč rozepsat podrobněji o některých skutečnostech, např. o dosavadní pracovní kariéře, o dosažených úspěších, o detailech předchozího zaměstnání nebo svých zálibách. Závěrečná část obou forem je opět stejná a obsahuje informace o referencích z předchozích zaměstnání a termín, kdy by v případě přijetí mohl uchazeč nastoupit do zaměstnání. [5], [10]

### **Reference z předchozích zaměstnání**

Stále častěji společnost požaduje po uchazečích reference. Smyslem těchto referencí je získat konkrétní informace o uchazeči a názor na jeho vhodnost pro konkrétní pracovní místo. Tyto informace a názory by ale měly být brány s rezervou, protože většinou mají předchozí zaměstnavatelé sklon vyhýbat se poznámkám, které by uchazeče mohly poškodit. Velmi populární je žádání referencí v USA a ve Velké Británii, kde jsou považovány za spolehlivý zdroj informací o uchazeči, protože z důvodu existence morálního kodexu společností se snaží o co největší objektivitu. [1], [10]

## **2.3 Výběr zaměstnanců**

Dalším důležitým krokem, který musí personální útvar provést, je vybrat na volnou pozici vhodného uchazeče. Následující část bakalářské práce se bude výběrem zaměstnanců a metodami, které mohou být při tomto procesu použity, podrobněji zabývat.

### **2.3.1 Předvýběr**

Ve většině případů se společnosti na nabídku volného pracovního místa ozve více uchazečů, než společnost potřebuje. Proto je prvním krokem, který provádí, redukce uchazečů na žádoucí počet, známý jako předvýběr uchazečů. Během něho

se ze všech přihlášených uchazečů vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro další proces výběru, a to na základě jimi dodaných dokumentů. [6], [12]

Tyto informace jsou pak porovnávány s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa a uchazeči jsou rozděleni do tří skupin:

### **1) velmi vhodní**

- tito uchazeči jsou vždy pozváni k výběrovým procedurám. [1], [10]

### **2) vhodní**

- tito uchazeči jsou pozváni k dalším výběrovým procedurám, pokud je nedostačující počet velmi vhodných uchazečů,
- nebo je jim zaslán tzv. rezervační dopis, ve kterém je uvedeno, že v tomto případě nelze uspokojit jejich zájem o zaměstnání, ale v budoucnu se na ně společnost v případě potřeby obrátí přímo, a zároveň prosba o sdělení, zda by měli tito uchazeči v budoucnu o zaměstnání zájem. [1], [10]

### **3) nevhodní**

- těmto uchazečům se pošle odmítavý dopis, který by jim měl poděkovat za zájem o práci ve společnosti a zdvořile jim oznámit, že nebyli úspěšní. [1], [10]

Předvýběru z přijatých žádostí by se měly účastnit minimálně dvě na sobě nezávislé osoby, často to bývá personalista a člověk přímo nadřízený obsazovanému pracovnímu místu. Ideální počet, který by měl z předvýběru vzejít, je v literaturách uváděn různě, většinou je to rozmezí mezi čtyřmi až deseti uchazeči na jedno pracovní místo, podle okolností. [1], [6], [10]

## **2.3.2 Metody výběru zaměstnanců**

Pro výběr nových zaměstnanců může společnost použít řadu výběrových metod. Nejpoužívanější, a podle většiny autorů i nejvhodnější metodou, je výběrový pohovor. Mezi další často používané metody patří testy pracovní způsobilosti, assessment centre a ukázka práce, které dosahují vyšší hodnoty koeficientu predikční validity. Tyto koeficienty ale nejsou pevně dané, a tak se mohou objevit u některých metod odlišné výsledky. Koeficienty se tedy mohou lišit v závislosti na počtu osob, které se zúčastnily výzkumu, na složení těchto osob, připravenosti výběrových metod, a také na zemích, v kterých byl výzkum proveden. [2], [10], [12]

## **Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor je nejpoužívanější a také nejvhodnější metodou výběru zaměstnanců, která má posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro volné pracovní místo. Výběrový pohovor má 4 cíle:

1. získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči,
2. poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní,
3. posoudit osobnost uchazeče,
4. založit nebo vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem. [10]

Protože společnost ve výběrovém rozhovoru usiluje o sběr potřebných informací o uchazečích, je potřeba zabezpečit strukturu rozhovoru tak, aby tyto informace získala. [2]

### ***Podle obsahu a průběhu (struktury) se rozlišují tři typy výběrových pohovorů:***

#### ***Nestrukturovaný pohovor***

Jedná se o typ pohovoru, ve kterém jsou obsah, postup i časový rozvrh utvářeny v jeho průběhu a cíle pohovoru většinou nebývají stanoveny vůbec, případně jenom rámcově. Nestrukturovaný pohovor není ani validní, ani spolehlivá metoda pro výběr zaměstnanců. Většinou je tomuto typu pohovoru vyčítáno, že umožňuje tazateli hledat u uchazeče kvality, které sám preferuje a na jejich základě se rozhodnout. Další negativa jsou, že umožňuje sklouznout k otázkám, které zasahují do soukromí uchazeče a nevztahují se bezprostředně k požadavkům volného pracovního místa, že nezaručuje srovnatelnost způsobilosti těchto uchazečů a tím jim nedává stejnou šanci. Na druhou stranu ale umožňuje zjistit zajímavé informace o uchazeči, a tím pádem lépe posoudit jeho osobnost. [10]

#### ***Strukturovaný pohovor***

V případě strukturovaného pohovoru jsou obsah, postup (pořadí otázek) i časový rozvrh předem naplánovány. Otázky, které jsou určeny na základě analýzy práce a specifikace požadavků na volné pracovní místo, jsou položeny všem uchazečům a k vyhodnocování jejich odpovědí slouží předem připravené modelové odpovědi. Strukturovaný pohovor tedy redukuje subjektivní přístup tazatelů k uchazečům a zvyšuje pravděpodobnost, že uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo je hodnotí a kdy je hodnotí. Dále snižuje pravděpodobnost

opomenutí některých důležitých otázek pro posouzení uchazeče, a proto je tento typ pohovoru považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější. [10]

#### *Polostrukturovaný pohovor*

Tento typ pohovoru je velice náročný na schopnosti tazatelů, a proto vyžaduje jejich důkladné vyškolení. Snaží se spojit dohromady výhody a snižovat nevýhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Existují dvě podoby tohoto pohovoru. *První podoba*, kdy je jedna část pohovoru strukturovaná a druhá část nestrukturovaná a obě části na sebe navazují a každá tato část má svůj vymezený čas, a *druhá podoba*, kdy jsou předem stanovené cíle pohovoru, tazatel k pohovoru přistupuje volně, ale na konci pohovoru musí být všechny stanovené cíle splněny. [10]

#### ***Podle množství a struktury účastníků se rozlišují čtyři typy výběrových pohovorů:***

##### *Pohovor 1 + 1*

Jedná se o pohovor, kterého se účastní jeden uchazeč a jeden představitel organizace, zpravidla se jedná o vedoucího pracovníka, který je bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu. Na jedné straně může být posuzování uchazeče jedním tazatelem velmi subjektivní, na straně druhé se může při tomto typu pohovoru vytvořit otevřenější a přátelská atmosféra. Tento typ pohovoru je vhodný především pro obsazování volného pracovního místa s méně kvalifikovanou prací. [10]

##### *Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)*

Tento typ pohovoru je vhodný při obsazování jakýchkoliv, především náročnějších pracovních míst. Je objektivnější při posuzování uchazeče, kterého ale více stresuje než pohovor 1 + 1. Komise, před kterou je uchazeč, bývá většinou tvořena 3-4 osobami, které jsou podrobně seznámeny s obsazovaným pracovním místem, s požadavky tohoto místa a předem si dohodnou své role při pohovoru. Je vhodné, aby členy komise byli bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa, personalista, zkušený psycholog a může v ní být i někdo z budoucích spolupracovníků nebo současný držitel stejného pracovního místa. [10]

### *Postupný pohovor*

Jedná se o sérii pohovorů 1 + 1 s různými tazateli, jehož cílem je zachovat výhody a eliminovat nevýhody pohovorů 1 + 1 a pohovorů před komisí. Jeho nevýhodou je, že je pro uchazeče časově náročný a únavný a postupně se snižuje spontánnost jeho odpovědí, protože si může uchazeč mezi jednotlivými pohovory mnoho věcí promyslet. [10]

### *Skupinový (hromadný) pohovor*

Pohovor, kterého se účastní skupina uchazečů a jeden nebo více tazatelů. Jeho výhodou je, že šetří čas a umožňuje lépe posoudit osobnost uchazečů a chování každého z nich ve skupině. Nevýhodou je, že nezajišťuje všeobecné posouzení každého z uchazečů a některým z nich umožňuje uniknout pozornosti. [10]

Velmi důležitá je také příprava pohovoru, která by měla být pečlivá a měla by se skládat z prozkoumání specifikace pracovního místa a životopisu, případně dotazníku uchazeče. Na základě toho by měl tazatel rozpoznat rysy uchazeče, které ne zcela odpovídají specifikaci pracovního místa a na tyto rysy se v pohovoru více zaměřit. Také by si měl tazatel poznamenat otázky, kterými zjistí, do jaké míry odpovídají schopnosti, znalosti a postoje uchazeče požadavkům obsazovaného pracovního místa. [1]

Doporučovaná doba trvání jednoho pohovoru se pohybuje mezi 30 a 90 minutami, v závislosti na složitosti práce a postavení pracovního místa v hierarchii řízení organizace. Je také vhodné, aby si tazatelé udělali mezi jednotlivými pohovory volno, během kterého si udělají písemný záznam o průběhu pohovoru a o uchazeči samotném. Tazatelé by měli během jednoho dne absolvovat přiměřený počet pohovorů tak, aby neztratili koncentraci a objektivitu. [1], [2]

### ***Chyby tazatelů při pohovoru***

- **halo efekt**, kdy uchazeč, který je sympatický a má dobré komunikační dovednosti, udělá na tazatele velmi silný dojem, a proto se tazatelé budou snažit získat pozitivnější informace, které by jejich počáteční úsudek potvrdily,
- **horns efekt**, kdy uchazeč udělá na tazatele negativní první dojem a tazatelé se tedy budou snažit získat negativní informace, aby si svůj první dojem potvrdil,

- **rychlé rozhodování**, kdy si tazatelé většinou udělají názor na uchazeče během prvních pěti minut a pak již své rozhodnutí nemění,
- **přijímání lidí, kteří jsou jako my**, kdy tazatel má tendenci se ztotožňovat s lidmi, kteří mají podobné znaky jako on, aniž by tyto znaky odpovídaly schopnostem vykonávat práci,
- **stereotypizace** (pravděpodobně nejnebezpečnější chyba vnímání), kdy je uchazeč předem přiřazen do nějaké skupiny, a podle toho jsou mu připisovány znaky považované za typické pro členy této skupiny (např. obézní lidé, svobodní muži, příliš mnoho make-upu,...),
- **vytváření předpokladů**, kdy tazatelé vnucují uchazečům svůj vlastní názor na postup v dané situaci místo toho, aby zjistili, jak by v konkrétních podmínkách jednal uchazeč,
- **shromažďování nedostatečných nebo irelevantních informací**, které nevypovídají o schopnostech uchazeče vykonávat práci,
- **efekt kontrastu**, kdy uchazeč je tazateli hodnocen lépe, než si zaslouží, protože před ním byli nedostateční uchazeči a z důvodu kontrastu se zdál být lepší, než skutečně je. [2], [6]

Samozřejmě je možné tyto chyby eliminovat, a to například tím, že tazatelé při pohovoru shromáždí dostatečné množství informací o uchazeči, budou používat strukturované pohovory a vyměří si pro pohovor dostatečný čas. Také je vhodné, aby se pohovoru účastnil více než jeden tazatel a aby tito tazatelé byli řádně vyškoleni. [6]

### **Testy pracovní způsobilosti**

Tuto skupinu metod tvoří testy nejrozumnějšího zaměření a s různou validitou a spolehlivostí. Tyto testy pracovní způsobilosti jsou považovány za pomocné nebo doplňující techniky výběru zaměstnanců. Je na rozhodnutí společnosti, zda si vytvoří vlastní testy pracovní způsobilosti nebo využije služeb některé ze společností, která se výběrem zaměstnanců zabývá.

Mezi tyto testy patří např.:

- testy inteligence,
- testy schopností,

- testy osobnosti. [2], [10]

### **Testy inteligence**

Tyto testy hodnotí schopnosti jedince myslet a plnit určité duševní požadavky, jako např. paměť, rychlost vnímání, schopnost úsudku atd. Testy inteligence musí být spolehlivé a validní, tzn., musí poskytovat při opakování shodné výsledky a musí měřit inteligenci a ne všeobecné znalosti. V současné době existuje obrovské množství variant těchto testů, a proto je velmi obtížné vybrat test inteligence, který je jak spolehlivý, tak validní. [1], [7], [10]

### **Testy schopností**

Testy schopností se využívají k hodnocení jak potenciálních, tak již získaných schopností jedince. Pomocí *testů potenciálních schopností* zaměstnavatel zjišťuje, zda má uchazeč nadání pro výkon určité práce, tzn., jaké jsou jeho základní fyzické a duševní vlastnosti, které mohou být vyvinuty v konkrétní dovednosti. Může jít o administrativní schopnosti, numerické schopnosti, manuální zručnost, prostorovou orientaci atd. *Testy získaných schopností* hodnotí schopnosti nebo také dovednosti, které člověk získal na základě vzdělání nebo praxe. Jako příklad může být test psaní na počítači, kdy se porovná výkon uchazeče s normou, která je stanovena pro konkrétní pracovní místo. [1], [7], [10]

Některé schopnosti, např. manažerské nebo prodejní schopnosti, jsou tak složité na testování, že pro ně zatím neexistuje žádný uspokojivý způsob testování. [7]

### **Testy osobnosti**

*„Testy osobnosti se pokoušejí posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli.“* [1, str. 390] Mají za úkol ukázat různé stránky osobnosti uchazeče, jeho základní povahové rysy, ukázat zda jde o společenského nebo naopak uzavřeného člověka, extroverta nebo introverta apod. [1]

Při tomto testování se vychází ze skutečnosti, že sklon mít podobné zájmy a podobné charakteristiky osobnosti mají osoby určitého oboru nebo odborného zaměření. Pak tedy určité zájmy nebo rysy osobnosti, pokud jsou totožné se zájmy a rysy osobnosti osob úspěšných v oboru, mohou signalizovat, že se testovaná osoba hodí pro příslušnou práci. [10]



Problémem těchto testů je jejich validita a spolehlivost. Např. při analýze vlastní osobnosti se mohou uchazeči pokusit uvést odpovědi, o kterých si myslí, že se od nich očekávají. Proto by test osobnosti neměl být hlavní metodou výběru zaměstnanců, ale vždy by měl být součástí širšího procesu výběru. [2]

### **Assessment centre**

Assessment centre je jednou z moderních metod výběru zaměstnanců, především na manažerské pozice, založenou na vhodné struktuře různých metod výběru. Pomocí této metody jde také hodnotit pracovní výkon současných manažerů nebo provádět jejich výcvik v manažerských dovednostech, a tím i rozvíjet jejich manažerský potenciál. [10], [13]

Při metodě assessment centre je hodnoceno množství lidí dohromady množstvím hodnotitelů, kteří používají různé výběrové metody, což umožňuje získat velké množství informací o uchazečích. Používají se např. ukázky práce, řešení simulovaných praktických každodenních problémů manažerů, ale také pohovory a různé testy pracovní způsobilosti. Ve skupině by ale nemělo být velké množství uchazečů, protože by hodnotitelé o nich mohli ztratit přehled, a z toho důvodu by klesla přesnost hodnocení. [6], [13]

Cílem metody assessment centre je výběr nejvhodnějšího (ne nejlepšího) uchazeče pro obsazované pracovní místo, zmapování profilu osobnosti uchazeče a posouzení komunikace, práce v týmu a manažerských dovedností uchazečů. [19]

Nevýhodou této metody je vysoká cena, kterou si externí společnosti účtují za její přípravu a vyhodnocení. Na druhou stranu díky velkému množství informací získaných od uchazečů zaručuje větší efektivnost výběru, i když ani zde není vyloučen vliv subjektivních faktorů u hodnotitelů. [10], [19]

### **Ukázka práce**

Při tomto testování je uchazeči zadán úkol ke zpracování nebo uchazeč předvádí určitý pracovní postup (ukázku práce). Prostřednictvím ukázky práce může společnost získat informace např. o odborných znalostech uchazeče a jeho schopnostech stanovit si priority. [2]

Hodnotitelé výkonu uchazeče při vedení pracovní ukázky by měli být bezprostřední nadřízení a měli by jej hodnotit podle předem jasně stanovených kritérií. [6]

### **2.3.3 Závěrečné fáze výběru zaměstnanců**

Na konci procesu výběru zaměstnanců musí společnost provést konečné rozhodnutí, provést všechny administrativní procedury a uvést nového zaměstnance do společnosti, který se zde musí adaptovat.

#### **Provedení konečného rozhodnutí**

Rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí uchazeče na volné pracovní místo je třeba provést na základě všech získaných informací. Pokud společnost používá více metod výběru, musí se dopředu rozhodnout, která z nich bude hlavní nebo každé z těchto metod přiřadit její váhu. Po ukončení všech metod výběru by měli hodnotitelé porovnat svá seřazení uchazečů a na základě toho se rozhodnout o nejlepším uchazeči. Je samozřejmě velmi důležité, aby tento vybraný uchazeč měl o práci ve společnosti stále zájem a přijal nabídku zaměstnání. [6]

#### **Administrativní procedury**

Po dokončení výběrového procesu a provedení konečného rozhodnutí je ještě mnoho věcí, které je třeba udělat. Jednou z nich je nabídnutí místa úspěšnému uchazeči a dohodnutí detailů, jako je datum nástupu do práce, výše nástupního platu a detaily ohledně platového růstu. Všechny tyto detaily by měly být uvedeny v pracovní smlouvě, na které se společnost dohodne spolu s uchazečem. [6]

Po podpisu pracovní smlouvy následuje další důležitý krok, a to zařazení zaměstnance do personální evidence a vystavení osobní karty nebo jiného nosiče s údaji o tomto zaměstnanci. Dále následují další administrativní úkoly, např. pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, převzetí zápočtového listu od předchozího zaměstnavatele a podání přihlášky k zdravotnímu a sociálnímu pojištění. [10]

Po přijetí nabídky práce úspěšným uchazečem je třeba informovat o výsledcích výběrového procesu všechny neúspěšné uchazeče. Je velmi důležité, aby byl odmítavý dopis zdvořilý, protože tito uchazeči mohou být zákazníky společnosti nebo stále potenciálními zaměstnanci a společnost by si je proto neměla znepřátelit. [6]

## **Uvedení nového zaměstnance do společnosti**

Většinou ve větších společnostech ještě před uvedením obdrží nový zaměstnanec k prostudování tzv. příručku zaměstnance, kde najde informace o společnosti. Mezi tyto informace patří např. stručná charakteristika společnosti, základní pracovní podmínky, podniková pravidla, disciplinární postupy, pracovní neschopnost nebo udělování dovolené. Pracovník personálního oddělení pak se zaměstnancem probere hlavní body této příručky a zodpoví případné dotazy. Poté doprovodí nového zaměstnance na jeho pracoviště a představí ho vedoucímu útvaru, který zajistí jeho uvedení do tohoto útvaru. [1]

Společnost poskytuje zaměstnanci tyto informace hlavně proto, aby se co nejrychleji adaptoval a zařadil do pracovního kolektivu společnosti. Proces adaptace probíhá ve dvou rovinách, a to v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace. V procesu *pracovní adaptace* je důležité seznámit zaměstnance s tím, jak společnost funguje, jaké je její prostorové rozložení a provedení pracovního zázviku. V procesu *sociální adaptace* potom milé přijetí ve společnosti a seznámení se se společností a ostatními zaměstnanci. [2], [3]

### **3. Charakteristika vybrané organizace**

Tato kapitola je věnována podrobnějšímu představení Finančního úřadu v Kyjově, jehož proces získávání a výběru zaměstnanců bude v následující, čtvrté, kapitole analyzován.

#### **3.1 Obecná charakteristika finančních úřadů**

Finanční úřady jsou územní finanční orgány zřízeny zákonem č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech, ve znění pozdějších předpisů. V příloze č. 1 tohoto zákona je také vymezena jejich územní působnost, tzn. uvedeny obce, které patří do územního obvodu konkrétního finančního úřadu. [18]

Finanční úřady patří do soustavy územních finančních orgánů zřízených pro výkon správy daní a pro výkon dalších působností. Součástí této soustavy jsou také Generální finanční ředitelství a finanční ředitelství. [17]

Generální finanční ředitelství má sídlo v Praze, je správním úřadem s celostátní územní působností a je podřízeno Ministerstvu financí. [17]

Finanční ředitelství jsou podřízena Generálnímu finančnímu ředitelství a nadřícena finančním úřadům, které patří do územního obvodu jejich působnosti. V současné době působí na území České republiky 8 finančních ředitelství, a to Finanční ředitelství pro hlavní město Prahu, Finanční ředitelství v Brně, Finanční ředitelství v Českých Budějovicích, Finanční ředitelství v Hradci Králové, Finanční ředitelství v Ostravě, Finanční ředitelství v Plzni, Finanční ředitelství v Praze a Finanční ředitelství v Ústí nad Labem. V současné době tato ředitelství řídí 199 finančních úřadů. [17]

#### **3.2 Činnosti finančních úřadů**

Finanční úřady zabezpečují následující činnosti:

- vykonávají správu daní, odvodů a záloh na tyto příjmy, včetně jejich příslušenství, a správních poplatků jimi vyměřovaných a vybíraných podle zvláštního právního předpisu,
- provádějí řízení o přestupcích v oboru své působnosti,
- ukládají účetním jednotkám pokuty podle zvláštního právního předpisu,
- rozhodují o pravosti a výši pohledávky na daních, odvodech a dalších jimi spravovaných příjmech v konkurzním řízení podle zvláštního právního předpisu,

- vykonávají na základě zvláštních právních předpisů další činnosti. [14]

Vybrané finanční úřady (uvedené v příloze č. 2 zákona č. 531/1990 Sb.) dále:

- vykonávají správu dotací,
- provádějí kontroly výkonu správy poplatků, které jsou příjmem státního rozpočtu, jsou-li k jejich správě věcně příslušné jiné orgány,
- provádějí výběr a vymáhání odvodů, poplatků, úhrad, úplat, pokut a penále, včetně nákladů řízení, které jsou uloženy jinými orgány státní správy a které jsou příjmem státního rozpočtu České republiky, rozpočtů územních samosprávných celků, rozpočtů okresních úřadů a státních fondů České republiky, s výjimkou pokut ukládaných obcemi a okresními úřady. [14]

### **3.3 Finanční úřad v Kyjově**

Finanční úřad v Kyjově (číslo úřadu 310) patří spolu s Finančním úřadem v Hodoníně a Finančním úřadem ve Veselí nad Moravou do správní oblasti Hodonín. Tato správní oblast je podřízena Finančnímu ředitelství v Brně. Tomuto ředitelství je podřízeno dalších 15 správních oblastí, což celkem zahrnuje 53 finančních úřadů. [15]

Do územní působnosti Finančního úřadu v Kyjově patří od 1. 1. 2007 celkem 42 obcí, a to: Archlebov, Bukovany, Bzenec, Čeložnice, Dambořice, Domanín, Dražůvky, Hovorany, Hýsly, Ježov, Kelčany, Kostelec, Kyjov, Labuty, Lovčice, Milotice, Moravany, Mouchnice, Násedlovice, Nechvalín, Nenkovice, Ostrovánky, Skalka, Skoronice, Sobůlky, Stavěšice, Strážovice, Svatobořice-Mistřín, Syrovín, Šardice, Těmice, Uhřice, Vacenovice, Věteřov, Vlkoš, Vracov, Vřesovice, Žádovice, Žarošice, Ždánice, Želetice a Žeravice. [16]

Počet zaměstnanců Finančního úřadu v Kyjově v roce 2010 činil 63 zaměstnanců a od tohoto roku se jejich počet stále snižuje. Hlavním důvodem je snižování počtu zaměstnanců ve veřejném sektoru v souvislosti s úspornými opatřeními. Předtím se po dobu pěti let téměř nezměnil. V této době neprobíhal nábor na nové pozice, zaměstnanci se měnili pouze přirozenou obměnou, tzn., že noví zaměstnanci byli přijímáni jenom jako náhrada za zaměstnance, kteří odešli do důchodu. Nyní má Finanční úřad v Kyjově k 1. 1. 2011 celkem 60 zaměstnanců a k 1. 4. 2011 se jejich počet snížil na 58 zaměstnanců. [20]

Vnitřní organizační struktura Finančního úřadu v Kyjově je liniově-štabní. Tuto organizační strukturu tvoří jeho organizační útvary, kterými jsou sekretariát a vnitřní správa a jednotlivá oddělení. Každé z těchto oddělení zajišťuje výkon hlavních činností finančního úřadu a musí mít nejméně čtyři pracovní místa včetně vedoucího. V odděleních a sekretariátu a vnitřní správě se mohou v odůvodněných případech zřizovat referáty, které musí mít minimálně tři pracovní místa včetně vedoucího referátu. Tyto referáty zajišťují výkon jedné nebo několika specializovaných činností oddělení, které spolu vzájemně obsahově souvisí. Z přílohy č. 1 vyplývá, že Finanční úřad v Kyjově má tyto referáty zřízené ve dvou odděleních, a to ve vyměřovacím a kontrolním. [20]

Ředitelkou Finančního úřadu v Kyjově je JUDr. Helena Ilgnerová, která mimo jiné jedná jménem finančního úřadu, rozhoduje v daňovém a správním řízení o věcech v působnosti finančního úřadu a podává řediteli finančního ředitelství návrhy na delegování místní příslušnosti ke správě určité daně jinému správci daně, návrhy na organizační uspořádání finančního úřadu, návrhy na přijímání zaměstnanců finančního úřadu, na jejich převedení na jinou práci nebo na rozvázání pracovního poměru a podává též návrhy na pracovní a platové zařazení zaměstnanců finančního úřadu. [20]

Sekretariát a vnitřní správa je útvar podřízený ředitelce finančního úřadu a mezi jeho činnosti patří např. zajištění spisové agendy ředitelky, shromažďování a vypracování podkladů potřebných pro jednání ředitelky, příjem plateb daní v hotovosti nebo správa a evidence majetku, který finanční úřad využívá. [20]

Oddělení registrační a evidence daní v rámci správy daní např. provádí registraci daňových subjektů a ověřuje jejich údaje při registraci, přiděluje těmto subjektům daňové identifikační číslo, vydává rozhodnutí o provedené registraci a vede osobní účty daňových subjektů. [20]

Oddělení vyměřovací např. vyměřuje daně včetně dodatečného vyměření daní, zpracovává a schvaluje výkaz nedoplatků a předává je jako podnět vymáhacímu oddělení k vymáhání daňových nedoplatků nebo také předává podněty kontrolnímu oddělení. [20]

Oddělení kontrolní zejména provádí daňové kontroly u daňových subjektů a vyhotovuje zprávy o těchto daňových kontrolách, ukládá pokuty a podílí se na výběru daňových subjektů ke kontrole a sestavování plánu kontrol. [20]

Oddělení vymáhací především vymáhá daňové nedoplatky, ukládá pokuty, připravuje a podává žaloby na daňové subjekty a vede části spisů daňových subjektů týkající se vymáhání daní. [20]

Oddělení majetkových daní a ostatních agend např. zpracovává daňová přiznání, vyměřuje daně včetně dodatečného vyměření daní, vede části spisů daňových subjektů za oblast spravovaných daní a provádí ve své působnosti daňové kontroly. [20]

## **4. Analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci**

V této kapitole bakalářské práce bude podrobně popsán a analyzován současný stav získávání a výběru zaměstnanců ve Finančním úřadě v Kyjově. Informace, které budou v následujícím textu uvedeny, byly získány z interních materiálů poskytnutých ředitelkou Finančního úřadu v Kyjově a také z rozhovoru se zaměstnanci úřadu, kteří se na výběrovém řízení podílejí. Součástí této kapitoly bude rovněž vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit názory a připomínky zaměstnanců k současnému systému získávání a výběru zaměstnanců.

### **4.1 Plánování potřeby lidských zdrojů**

Na Finančním úřadě v Kyjově není žádné samostatné oddělení, pod které spadá proces získávání a výběru zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, v posledních letech byl prováděn nábor nových zaměstnanců hlavně jako náhrady za zaměstnance, kteří odešli do důchodu. Výběrové řízení, které se při přijímání těchto nových zaměstnanců uskutečnilo, bylo vždy v režii paní ředitelky a vedoucího příslušného oddělení, do kterého měl úspěšný uchazeč na volné pracovní místo nastoupit. Jednotliví vedoucí svých oddělení tedy, v případě potřeby, informují paní ředitelku o nutnosti vypsání výběrového řízení na volné pracovní místo. Celý tento proces získávání a výběru zaměstnanců pak zastřešuje personální oddělení příslušného finančního ředitelství, v případě Finančního úřadu v Kyjově jde o personální oddělení Finančního ředitelství v Brně. [20]

### **4.2 Získávání zaměstnanců**

Součástí této podkapitoly jsou informace o specifikaci pracovního místa, o zdrojích, ze kterých Finanční úřad v Kyjově získává nové zaměstnance, o metodách, které při tomto získávání používá a také o dokumentech, které od uchazečů o zaměstnání požaduje.

#### **4.2.1 Specifikace pracovního místa**

Pracovní místo ve Finančním úřadě v Kyjově je systemizované místo, které je určené k obsazení zaměstnancem v pracovním poměru podle zákoníku práce. Pracovní místo je popsáno číslem systemizovaného místa, názvem pracovního místa, organizačním začleněním, platovou třídou, organizačními vztahy,



kvalifikačními předpoklady, kvalifikačními požadavky a popisem pracovní náplně. Souhrn pracovních náplní jednotlivých pracovních míst zahrnuje celou působnost a všechny hlavní činnosti daného útvaru. [20]

Specifikaci pracovního místa zpracovává příslušný vedoucí zaměstnanec, do jehož působnosti pracovní místo patří. V této specifikaci vymezí všechny činnosti, pravomoci a odpovědnost, které jsou spojeny s výkonem práce podle pracovní náplně. [20]

Po projednání s odborem personálním schvaluje specifikaci pracovního místa na finančním úřadu:

- u zástupce ředitele finančního úřadu, vedoucích oddělení a vedoucího sekretariátu a vnitřní správy ředitel finančního úřadu,
- u vedoucích referátů vedoucí oddělení,
- v referátu finančního úřadu vedoucí referátu,
- v sekretariátu a vnitřní správě finančního úřadu vedoucí sekretariátu a vnitřní správy. [20]

Za plnění povinností vyplývajících ze specifikace pracovního místa odpovídá zaměstnanec svému bezprostředně nadřízenému vedoucímu zaměstnanci. Ten pak odpovídá za to, že zaměstnanci nebudou ukládány povinnosti a úkoly nad rámec pracovní náplně jeho pracovního místa. Výjimka může nastat v případě, pokud se dohodne se zaměstnancem jinak nebo pokud takový postup umožňují právní předpisy. [20]

#### **4.2.2 Zdroje získávání zaměstnanců**

Pro získávání zaměstnanců se ve Finančním úřadě v Kyjově používá kombinovaná forma, tedy získávání z vnitřních i vnějších zdrojů. Pokud tedy vznikne potřeba volné pracovní místo obsadit, nejdříve se posuzuje, zda je vhodný na toto místo někdo ze stávajících zaměstnanců úřadu, tzn., že se začíná získáváním ze zdrojů vnitřních. Jestliže se někdo takový ve vnitřních zdrojích úřadu najde, je povýšen a toto volné pracovní místo je jím obsazeno. Jeho předchozí pracovní místo, které tento zaměstnanec uvolnil, se stane opět volným pracovním místem a proces se opakuje. V případě, že se mezi stávajícími zaměstnanci nenajde nikdo vhodný,

pokračuje získávání zaměstnanců ze zdrojů vnějších prostřednictvím vypsaného výběrového řízení. [20]

#### **4.2.3 Metody získávání zaměstnanců**

Finanční úřad v Kyjově při získávání nových zaměstnanců na volná pracovní místa využívá inzerci, e-recruitment, spolupracuje s úřadem práce, dostává osobní doporučení od zaměstnanců úřadu a v neposlední řadě se uchazeči na tyto místa nabízejí sami.

##### **Inzerce**

Nejvyužívanější metodou získávání je inzerce. Finanční úřad v Kyjově uveřejňuje své inzeráty na volná pracovní místa v regionálním tisku. Jedná se o týdeník Slovácko, který vychází pro okres Hodonín a jeho blízké okolí a o deník Rovnost, který je určen pro celý Jihomoravský kraj. [20]

Tyto inzeráty bývají většinou z důvodu vysoké ceny za inzerci kratší a obsahují základní důležité informace. Samozřejmě je zde uveden i kontakt, na který se mohou uchazeči v případě zájmu o práci nebo o větší množství informací obrátit. [20]

##### **E-recruitment**

E-recruitment je hned po inzerci druhou nejvyužívanější metodou získávání nových zaměstnanců. Hlavními důvody jsou především relativně nízká cena a možnost oslovit tímto způsobem větší množství potenciálních uchazečů. [20]

Finanční úřad v Kyjově používá ke zveřejnění inzerátů volných pracovních míst tři internetové adresy, a to:

- **města Kyjova**  
[http://www.mestokyjov.cz/cms/urad/urad\\_volnamista](http://www.mestokyjov.cz/cms/urad/urad_volnamista),
- **České daňové správy**  
<http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/8765.html?year=0>,
- **Úřadu práce**  
<http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno/vmrozsir>. [20]

Tyto inzeráty jsou podrobnější než inzeráty novinové, obsahují více informací o charakteristice činnosti, požadavcích na uchazeče a nabídce finančního úřadu. Je

zde uveden také termín, ve kterém se mají uchazeči přihlásit, a informace, kde se mají přihlásit. Ukázka inzerátu je uvedena jako příloha č. 2 v přílohách bakalářské práce. [20]

### **Úřad práce**

Finanční úřad v Kyjově spolupracuje, jak již bylo uvedeno výše, s Úřadem práce v Hodoníně, na jehož internetových stránkách uveřejňuje inzeráty na volná pracovní místa. Pokud má Úřad práce v Hodoníně v evidenci osobu, která vyhovuje požadavkům uvedených v inzerátu a která projevuje o toto místo zájem, doporučí tuto osobu finančnímu úřadu. Poté musí tato osoba projít výběrovým řízením. [20]

### **Vývěsky v organizaci nebo mimo ni**

Tato metoda je Finančním úřadem v Kyjově také využívána. Kromě vlastní vývěsky publikuje inzeráty rovněž na úřední desce Městského úřadu Kyjov. Tím je zajištěno, že se informace o volných místech dostanou jak k pracovníkům úřadu, kteří se mohou o místo ucházet nebo doporučit vhodného uchazeče, tak i k veřejnosti, která běžně na finanční úřad nechodí. [20]

### **Uchazeči se nabízejí sami**

Většinou se sami nabízejí především absolventi škol, kteří s žádostí o práci posílají také životopis. Jakmile se objeví volné místo, jsou pozváni na výběrové řízení. To jestli přijdou, záleží hlavně na faktu, jak dlouho jsou jejich nabídky v evidenci finančního úřadu a zda za tu dobu sehnali práci nebo ne. [20]

### **Osobní doporučení od zaměstnanců úřadu**

Osobní doporučení vhodného kandidáta zaměstnancem úřadu není moc časté, ale občas k němu dochází. Doporučená osoba ale musí projít, tak jako všichni ostatní uchazeči, výběrovým řízením. [20]

#### **4.2.4 Dokumenty požadované od uchazečů**

Mezi dokumenty, které jsou od uchazečů požadovány, patří zejména strukturovaný životopis zahrnující přehled o jejich dosavadním zaměstnání včetně kvalifikačního růstu, který uchazeči přikládají k přihlášce do výběrového řízení. Dále od nich Finanční úřad v Kyjově požaduje také fotokopii dokladů osvědčujících

nejvyšší dosažené vzdělání. Občas si výběrová komise vyžádá i reference z předchozích zaměstnání. To ale není pravidlem, záleží pouze na této komisi. [20]

### **4.3 Výběr zaměstnanců**

Tato podkapitola je zaměřena na proces výběru zaměstnanců ve Finančním úřadě v Kyjově. Popisuje celý tento proces výběru, od sestavení výběrové komise přes předvýběr a metody, které při výběru tato komise používá, až po závěrečné fáze výběru zaměstnanců.

#### **4.3.1 Výběrová komise**

Výběrem zaměstnanců na volné pracovní místo se ve Finančním úřadě v Kyjově zabývá výběrová komise, která rozhoduje o přijetí nebo nepřijetí jednotlivých uchazečů. [20]

Jednání výběrové komise je vždy neveřejné. Aby mohla být uznána jako usnášeníschopná, musí být při jednání přítomna nadpoloviční většina všech jejích členů. [20]

Výběrová komise se skládá z *předsedy komise*, který určuje tajemníka komise a odpovídá za veškerou činnost komise, *tajemníka komise*, který zajišťuje agendu spojenou s průběhem výběrového řízení a *ostatních členů komise*, kterými jsou odborníci z řad zaměstnanců úřadu, příp. nezávislí odborníci z jiných orgánů nebo institucí, kteří mají znalosti příslušné problematiky. Složení výběrové komise z hlediska konkrétních osob ale není stálé, vždy se mění podle toho, jaké pracovní místo má být obsazeno. [20]

Jako názorný příklad může sloužit složení výběrové komise pro výběr uchazečů na vedoucí pracovní místo ředitele finančního úřadu:

##### **1) předseda komise**

- ředitel místně příslušného finančního ředitelství nebo jím určený vedoucí zaměstnanec finančního ředitelství,

##### **2) tajemník komise**

- vedoucí personálního oddělení místně příslušného finančního ředitelství,

##### **3) ostatní členové komise**

- zástupce ředitele místně příslušného finančního ředitelství,
- odborní zaměstnanci z Odboru daní a dotací finančního ředitelství,

- ředitel, příp. ředitelé jiného finančního úřadu v působnosti daného finančního ředitelství,
- zástupci Generálního finančního ředitelství,
- případně další nezávislí odborníci. [20]

#### **4.3.2 Předvýběr**

Výběrová komise ještě před začátkem samotného výběrového řízení provádí předvýběr ze všech uchazečů, kteří mají o volné pracovní místo zájem. Posuzuje všechny dokumenty, které byly od uchazečů požadovány, a to z hlediska shody se zveřejněnými podmínkami. [20]

Všem uchazečům, kteří nesplňují některou z podmínek výběrového řízení, oznámí, kterou z těchto podmínek nesplnili s tím, že jsou z dalšího průběhu výběrového řízení vyřazeni. Ostatním uchazečům, kteří splňují všechny podmínky, oznámí jejich přijetí do výběrového řízení a také jim sdělí datum, čas a místo jeho konání. [20]

#### **4.3.3 Metody výběru zaměstnanců**

Ve Finančním úřadě v Kyjově se používají pro výběr nových zaměstnanců na volné pracovní místa následující čtyři metody: psychodiagnostický test, ověření úrovně znalosti cizího jazyka (anglického, francouzského nebo německého), odborný test a výběrový pohovor s komisí. Na základě výsledků těchto metod je poté vybrán uchazeč, který se nejvíce hodí na dané pracovní místo. [20]

#### **Psychodiagnostický test**

Psychodiagnostickým testem procházejí pouze uchazeči, kteří se přihlásili do výběrového řízení na pozici ředitele finančního úřadu. V minulosti se tento test týkal také uchazečů o pozici vedoucího oddělení, v současné době ho tito uchazeči již neabsolvují. [20]

Psychodiagnostický test je organizovaný ve spolupráci s psychologem, kterého v případě potřeby Finanční úřad v Kyjově pro tuto příležitost externě najímá. Tento test je převážně zaměřený na osobní charakteristiku uchazeče a jeho motivaci k práci, dále na zjištění všeobecných rozumových schopností uchazeče a jeho předpokladů pro řídicí a organizační práci. [20]

## **Ověření úrovně znalosti cizího jazyka**

Tímto krokem výběrového řízení procházejí opět jenom uchazeči o pozici ředitele finančního úřadu. [20]

Ověření úrovně znalosti cizího jazyka ve Finančním úřadě v Kyjově je v rámci výběrového řízení realizováno externě. Toto ověření provádí lektor z jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky. Výsledek ověření úrovně znalosti cizího jazyka potvrdí lektor na formuláři, jehož vzor je uveden v přílohách této bakalářské práce jako příloha č. 3. [20]

Požadované ověření má potvrdit, že uchazeč má znalost jednoho z cizích jazyků, a to především:

- porozumění hlavnímu smyslu písemných informací, které souvisí s oblastí daňové správy,
- schopnost vyhledat specifickou informaci v jednoduchém textu,
- schopnost interaktivní komunikace v běžných situacích, např. vyřizování jednoduchých vzkazů, běžná společenská komunikace,
- schopnost porozumět hlavním bodům krátkého slyšeného projevu o záležitostech z oblasti daňové správy. [20]

## **Odborný test**

Vypracování odborného testu je povinné pro všechny uchazeče, kteří se přihlásili do výběrového řízení na jakékoliv volné pracovní místo ve Finančním úřadě v Kyjově. V tomto testu se objevují otázky z oblasti finanční a daňové politiky a z činnosti finančních orgánů. Cílem tohoto testování je zjistit u uchazeče jeho úroveň profesionální kvalifikace, znalostí a schopností řešit problémy. [20]

Jedná se o písemný test, ve kterém jsou odborné otázky nastaveny podle typu oddělení. Na základě bodového hodnocení jsou poté nejlepší uchazeči pozváni k ústnímu pohovoru. Ukázka části odborného testu pro oddělení kontrolní je uvedena jako příloha č. 4 v přílohách bakalářské práce. [20]

## **Výběrový pohovor s komisí**

Výběrový pohovor je zaměřený již více obecně a obsahově vychází z výsledku bodového hodnocení vypracovaného odborného testu uchazeče a z jeho dosavadní praxe. U uchazečů hlásících se na pozici ředitele finančního úřadu vychází také

z vyhodnoceného psychodiagnostického testu a dosažené úrovně znalosti cizího jazyka. [20]

Cílem výběrového pohovoru je doplnit zjištěnou úroveň všeobecných i konkrétně využitelných schopností a znalostí uchazeče a posoudit jeho osobní předpoklady pro výkon funkce (např. samostatné uvažování; zdravé sebevědomí; úsudek, který se projevuje v racionálním chování; iniciativa, která se projevuje v aktivním přístupu k práci;...). [20]

Největší iniciativu při vedení pohovoru má předseda komise (vedoucí zaměstnanec nadřazený obsazovanému pracovnímu místu). Pohovor tak umožní vytvořit žádoucí kvalitu sociálně psychického kontaktu mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným. [20]

Při výběrovém pohovoru posuzuje výběrová komise jak verbální (slovní), tak neverbální (mimoslovní) komunikaci. Posuzuje se tedy nejenom, jak dokáže uchazeč formulovat svá sdělení, jakou má jazykovou obratnost či jak je upovídaný, ale také způsob navazování kontaktů, používání gest, umění naslouchat a celková osobní image. [20]

Kromě uvedených vlastností a schopností si výběrová komise všímá také oblečení, které ukazuje vztah uchazeče k výběrovému řízení a rovněž celkové úpravy uchazeče, která vypovídá o smyslu pro přiměřenost a o respektování společenských norem. [20]

#### **4.3.4 Provedení konečného rozhodnutí**

Výběrová komise po provedeném výběrovém řízení zhodnotí úroveň uchazečů ve vztahu k požadavkům na obsazované pracovní místo. Pokud nastane situace, kdy členové výběrové komise zaujímají rozdílná stanoviska k hodnocení jednotlivých uchazečů, rozhoduje názor většiny členů výběrové komise. V případě rovnosti hlasů rozhoduje o uchazeči hlas předsedy výběrové komise. [20]

Dále výběrová komise stanoví pořadí jednotlivých uchazečů. U většího počtu uchazečů se stanoví pořadí doporučených uchazečů na volné pracovní místo, a to maximálně do čtvrtého místa. Je to z toho důvodu, že uchazeč, který se umístil na prvním místě, může nabídku obsadit pracovní místo odmítnout. V tomto případě by nabídku na obsazení místa dostal uchazeč na druhém místě atd. [20]

Výběrová komise musí také vyhotovit o průběhu a závěrech jednání komise zápis, který podepíše předseda a všichni ostatní přítomní členové této komise. Zápis

i s případnými přílohami musí obsahovat jména členů komise, jména všech uchazečů (včetně uchazečů, kteří nesplnili podmínky) a stanovení jejich výsledného pořadí. O dosaženém výsledku ve výběrovém řízení musí být neprodleně informováni všichni uchazeči, a to písemnou formou. [20]

Činnost výběrové komise končí v okamžiku, kdy předseda komise (pokud jím není vyhlášovatel řízení) předloží Zápis o průběhu a výsledku výběrového řízení jeho vyhlášovateli, a to zpravidla do 6 týdnů po skončení lhůty pro podání přihlášek. [20]

#### **4.4 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení**

Dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci Finančního úřadu v Kyjově mělo za cíl zjistit jejich názory a připomínky k současnému systému získávání a výběru zaměstnanců. Prostřednictvím zcela anonymního dotazníku (příloha č. 5), který obsahoval 15 otázek, bylo osloveno všech 58 zaměstnanců úřadu, kteří měli 3 týdny na jeho vyplnění. Z tohoto počtu se vrátilo celkem 47 vyplněných dotazníků, což představuje návratnost asi 81 %.

K vyhodnocení výsledků tohoto šetření byl použit program Microsoft Office Excel 2007, pomocí kterého byly vytvořeny níže uvedené tabulky a grafy. V každé tabulce jsou uvedeny odpovědi respondentů spolu s četností jejich výskytu, a to jak v absolutním, tak v relativním vyjádření. Na závěr vyhodnocení každé otázky je uveden také graf (sloupcový – absolutní vyjádření, nebo výsečový – relativní vyjádření), který vždy shrnuje údaje uvedené v tabulce.

##### **1. *Jak jste se dozvěděl(a) o nabídce volného pracovního místa?***

Smyslem této otázky bylo stanovit, která z metod získávání zaměstnanců je z hlediska Finančního úřadu v Kyjově nejefektivnější. Respondenti vybírali u této otázky ze čtyř odpovědí, z kterých mohli označit pouze jednu. Pokud jim ani jedna z těchto odpovědí nevyhovovala, měli možnost připsat odpověď vlastní.

Z níže uvedené tabulky 4.1 vyplývá, že nejčastěji se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě z regionálního tisku (57,4 %) a z internetu (25,5 %). Tzn., že tyto dvě metody získávání zaměstnanců patří mezi nejefektivnější a výdaje (především na inzerci v regionálním tisku) na ně nebyly vynaloženy zbytečně. Dále 4 ze 47 respondentů (8,5 %) označili, že se o volném pracovním místě dozvěděli od známého, který na úřadě pracoval, 6,4 % respondentů na vlastní žádost a pouze



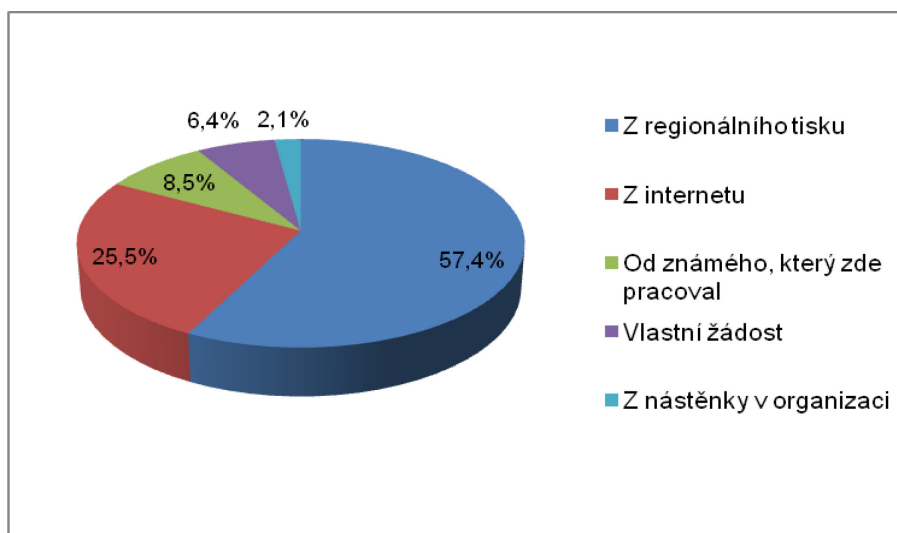
jeden respondent (2,1 %) z nástěnky v organizaci. Tyto tři metody tedy můžeme označit pouze jako podpůrné.

Tab. 4.1 Metody, kterými se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Z regionálního tisku	27	57,4%
Z internetu	12	25,5%
Od známého, který zde pracoval	4	8,5%
Vlastní žádost	3	6,4%
Z nástěnky v organizaci	1	2,1%

*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

Graf 4.1 Metody, kterými se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě



*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

## 2. Co Vás přimělo reagovat na nabídku volného pracovního místa?

Tato otázka měla za cíl určit důvody, kvůli kterým respondenti reagovali na nabídku volného pracovního místa na Finančním úřadě v Kyjově. Respondenti měli na výběr z pěti různých odpovědí s možností dopsat vlastní odpověď. U této otázky mohli označit i více než jednu odpověď.

Tabulka 4.2, která je uvedena níže, ukazuje jako hlavní důvod, který přiměl reagovat na nabídku práce, potřebu zaměstnání, a to hned u 89,4 % respondentů. Nejméně dotazovaných (pouze 3, tj. 6,4 %) označilo dobré jméno organizace. Tato skutečnost plně koresponduje s názorem většiny české populace, u které nejsou

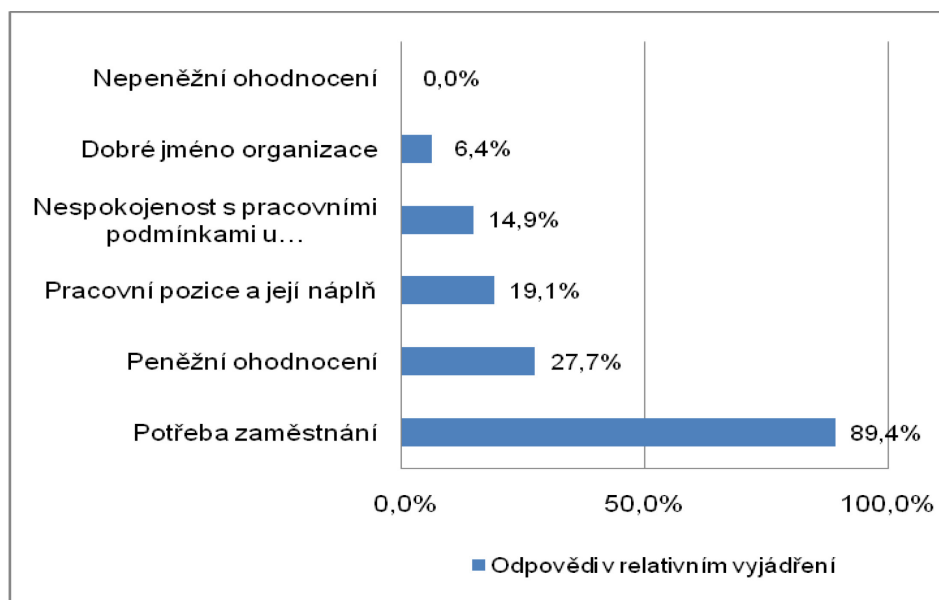
úřady státní správy příliš oblíbené zejména kvůli časté byrokracii. Mezi další, celkem běžné důvody, patří peněžní ohodnocení, konkrétně u 27,7 % respondentů, pracovní pozice a její náplň (19,1 %) a u 7 respondentů (14,9 %) jde o nespokojenost s pracovními podmínkami u dosavadního zaměstnavatele.

Tab. 4.2 Důvody reakce na nabídku volného pracovního místa

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Potřeba zaměstnání	42	89,4%
Peněžní ohodnocení	13	27,7%
Pracovní pozice a její náplň	9	19,1%
Nespokojenost s pracovními podmínkami u dosavadního zaměstnavatele	7	14,9%
Dobré jméno organizace	3	6,4%
Nepeněžní ohodnocení	0	0,0%

*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

Graf 4.2 Důvody reakce na nabídku volného pracovního místa



*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

### **3. Byla pro Vás nabídka volného pracovního místa srozumitelná?**

U této otázky, která zjišťovala srozumitelnost informací v nabídce práce, měli respondenti na výběr pouze z možností ano a ne. Pokud by uvedli ne, měli napsat důvod, proč tomu tak bylo.

Všech 47 respondentů (tedy 100 %) odpovědělo ano, z čehož vyplývá, že nabídka volného pracovního místa byla napsána srozumitelně a nikdo z nich neměl problém s jejím pochopením.

### **4. Za jak dlouho od podání jste dostal(a) odpověď na Vaši žádost o zaměstnání?**

Účelem této otázky bylo zjistit, jak dlouho museli respondenti od podání žádosti o zaměstnání čekat na odpověď z Finančního úřadu v Kyjově. Ze čtyř odpovědí, které měli respondenti k dispozici, mohli vybrat pouze jednu z nich.

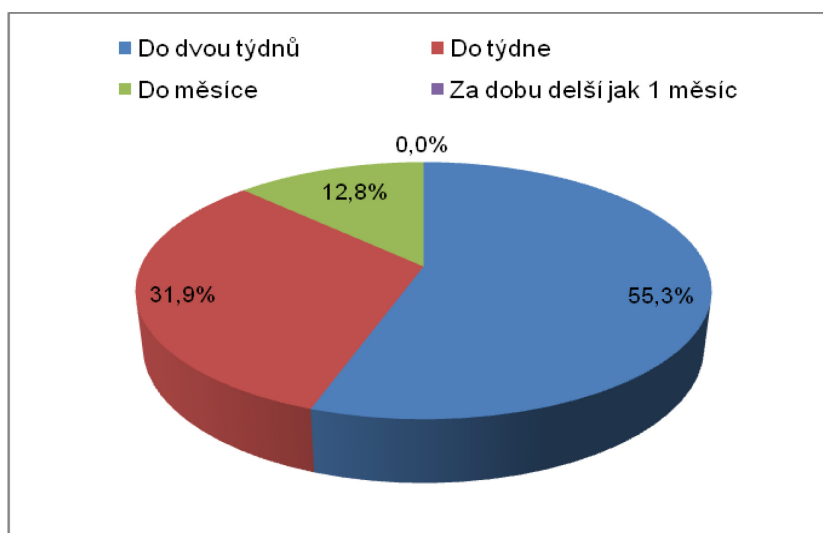
Tab. 4.3 Doba čekání na odpověď od podání žádosti o zaměstnání

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do dvou týdnů	26	55,3%
Do týdne	15	31,9%
Do měsíce	6	12,8%
Za dobu delší jak 1 měsíc	0	0,0%

*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

Z tabulky 4.3 jde vyčíst, že odpověď na žádost o zaměstnání je od jejího podání odesílána ve většině případů poměrně rychle. 55,3 % respondentů obdrželo odpověď do dvou týdnů od podání a 31,9 % dokonce do jednoho týdne. Objevila se zde i možnost do měsíce, a to u 6 respondentů (12,8 %). V porovnání s předchozími dvěma možnostmi jde sice o celkem malý počet respondentů, kteří ale mohli, v případě podání žádostí o zaměstnání i u jiných společností a rychlejší odpovědi od jedné z těchto společností, přijat některé z požadovaných míst.

Graf 4.3 Doba čekání na odpověď od podání žádosti o zaměstnání



*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

### 5. Jaké dokumenty od Vás organizace požadovala?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda Finanční úřad v Kyjově striktně dodržoval stanovené pravidlo požadovat od uchazečů určené dokumenty, případně, zda od nich požadoval i nějaké další. Respondenti měli na výběr ze tří odpovědí, z nichž mohli označit více než jenom jednu. Také měli možnost připsat vlastní odpověď.

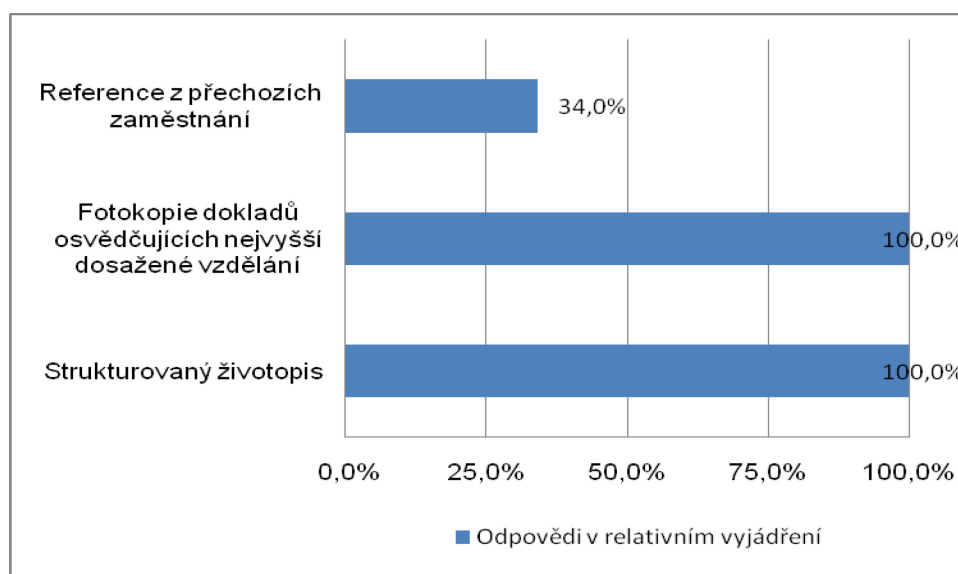
Tab. 4.4 Dokumenty požadované od uchazečů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Strukturovaný životopis	47	100,0%
Fotokopie dokladů osvědčujících nejvyšší dosažené vzdělání	47	100,0%
Reference z předchozích zaměstnání	16	34,0%

*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

Údaje v tabulce 4.4 potvrzují informace, které jsou uvedeny v podkapitole 4.2.4, o dokumentech požadovaných od uchazečů. Jak již bylo napsáno v této podkapitole, Finanční úřad v Kyjově požaduje od všech uchazečů strukturovaný životopis a také fotokopii dokladů, které osvědčují jejich nejvyšší dosažené vzdělání, což potvrdili všichni respondenti (100 %). Od 16 respondentů (34 %) výběrová komise žádala rovněž reference z předchozích zaměstnání, a to potvrzuje fakt, že při požadování referencí záleží pouze na rozhodnutí konkrétní výběrové komise.

Graf 4.4 Dokumenty požadované od uchazečů



*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

#### **6. Odpovídá současná náplň Vaší práce s náplní pracovní pozice, o kterou jste se ucházel(a)?**

Tato otázka zjišťovala od respondentů, zda náplň práce, kterou vykonávají, souhlasí s náplní práce, o kterou měli zájem a byli na ni přijati. Respondenti u této otázky vybírali jednu ze čtyř nabídnutých odpovědí.

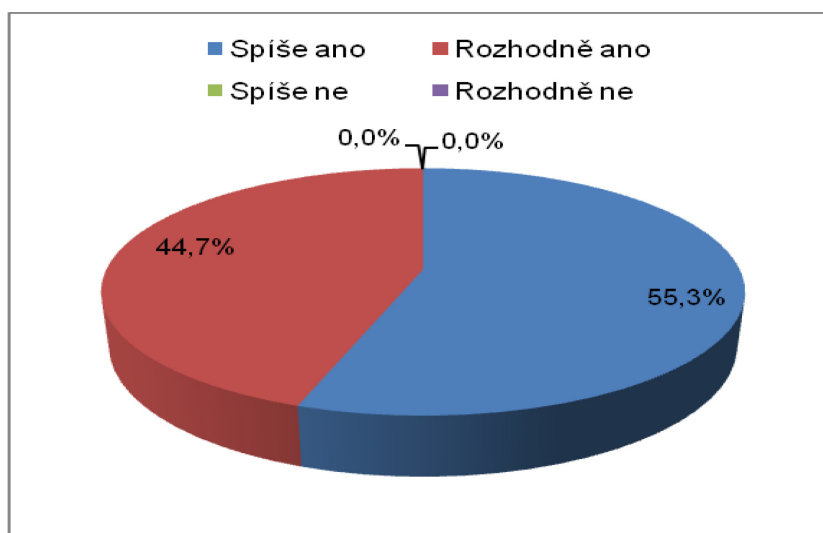
Tab. 4.5 Jak odpovídá současná náplň práce s náplní pracovní pozice

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spíše ano	26	55,3%
Rozhodně ano	21	44,7%
Spíše ne	0	0,0%
Rozhodně ne	0	0,0%

*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

Jak lze vidět v tabulce 4.5, respondenti uvedli v odpovědích na tuto otázku, že jejich současná náplň práce zcela (44,7 %) nebo zčásti (55,3 %) odpovídá náplni pracovní pozice, o kterou se ve výběrovém řízení ucházeli. Z toho plyne, že Finanční úřad v Kyjově neskrývá pod nabídkou volného pracovního místa jinou náplň práce, což by mohlo také vést k získání zaměstnanců, kteří nejsou zcela vhodní na toto pracovní místo.

Graf 4.5 Jak odpovídá současná náplň práce s náplní pracovní pozice



*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

### 7. Jak hodnotíte z hlediska náročnosti vypracování odborného testu?

Úkolem otázky č. 7 bylo určit, jak moc náročné je podle názoru respondentů vypracování písemného odborného testu v rámci výběrového řízení. Tato otázka obsahovala čtyři možnosti odpovědi, ze kterých respondenti vybírali pouze jednu.

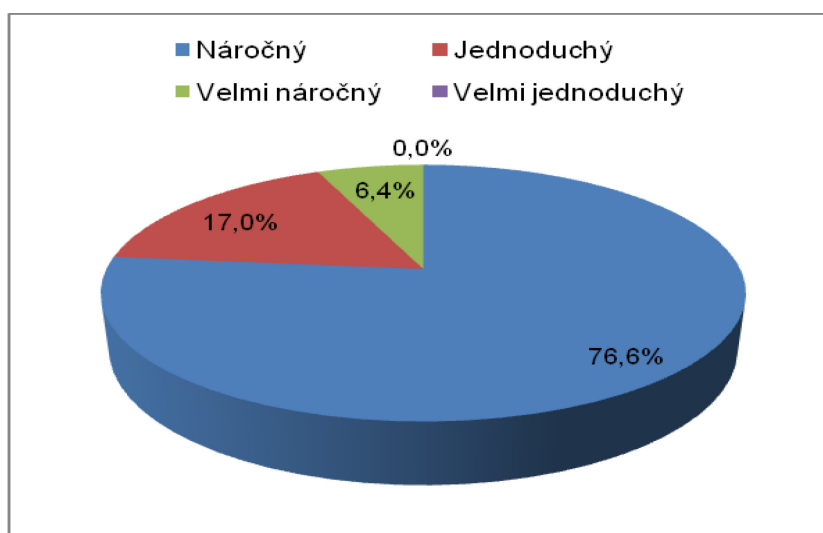
Tab. 4.6 Náročnost vypracování odborného testu

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Náročný	36	76,6%
Jednoduchý	8	17,0%
Velmi náročný	3	6,4%
Velmi jednoduchý	0	0,0%

*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

Tabulka 4.6 ukazuje, že podle názoru většiny respondentů je vypracování písemného odborného testu náročné – myslí se to celkem 76,6 %. Dokonce se u 3 respondentů (6,4 %) objevila i odpověď velmi náročné. Pouze 8 dotazovaných (17 %) hodnotilo vypracování testu jako jednoduché. Těžko soudit připravenost respondentů na odborný test, ale za předpokladu, že mají nějaké znalosti z oblasti ekonomiky a daní by možná stálo za úvahu změnit náročnost tohoto odborného testu. Na druhou stranu je zde ale velká pravděpodobnost, že bude na pracovní místo v rámci výběrového řízení přijat člověk s širším rozsahem znalostí.

Graf 4.6 Náročnost vypracování odborného testu



*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

**8. Označte číslicí 1 – 5 (1 – velmi spokojen(a), 5 – velmi nespokojen(a)) spokojenost s jednotlivými prvky výběrového pohovoru.**

Tato otázka se snažila zjistit míru spokojenosti respondentů s výběrovým pohovorem a byla tedy zaměřená na jednotlivé prvky tohoto pohovoru. Respondenti měli u každého prvku označit, jak s ním byli spokojeni, a to prostřednictvím číslic od 1 do 5, kde 1 znamenalo velmi spokojen(a) a 5 velmi nespokojen(a).

Tab. 4.7 Spokojenost s jednotlivými prvky výběrového pohovoru

Odpověď	Absolutní četnost			Relativní četnost		
	1	2	3	1	2	3
Přípravenost a kvalifikace výběrové komise	20	18	9	42,6%	38,3%	19,1%
Seznámení s náplní práce	31	16	0	66,0%	34,0%	0,0%
Prostředí, kde pohovor probíhal	39	8	0	83,0%	17,0%	0,0%
Prostor pro Vaše dotazy	12	32	3	25,5%	68,1%	6,4%
Spokojenost s průběhem a formou výběrového řízení	20	25	2	42,6%	53,2%	4,3%

*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

Z jednotlivých údajů tabulky 4.7 lze určit, že respondenti byli vcelku spokojeni se všemi prvky výběrového pohovoru. Nejvíce byli spokojeni s prostředím, ve kterém

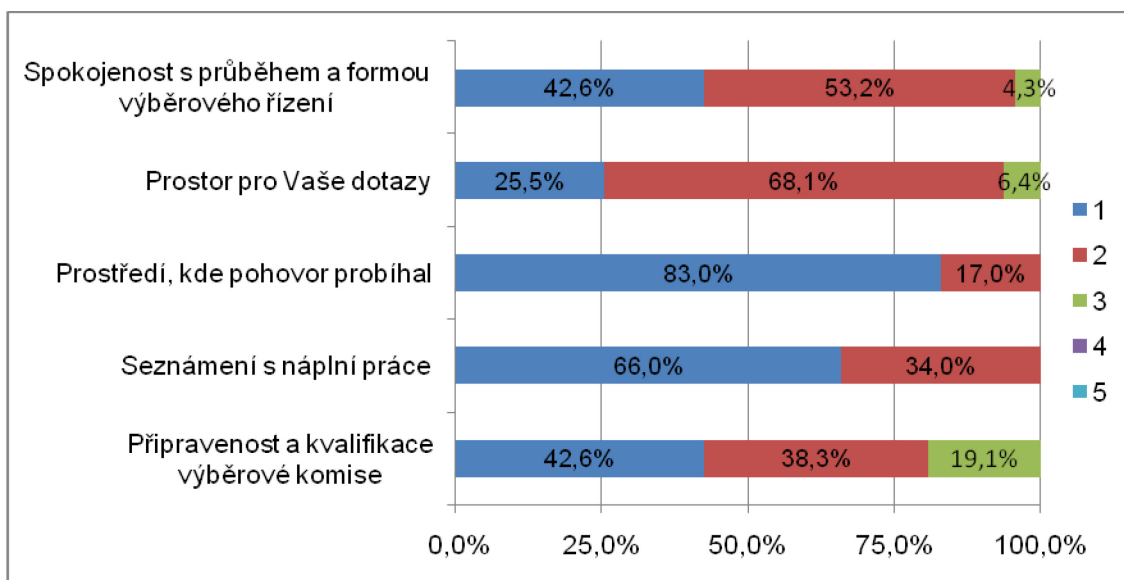
pohovor probíhal. Hned 39 respondentů (83 %) přiřadilo tomuto prvku číslici 1 a zbylých 8 (17 %) číslici 2.

Nejméně byli respondenti spokojeni s připraveností a kvalifikací výběrové komise, kdy 20 z nich (42,6 %) zvolilo pro tento prvek číslici 1, 18 respondentů (38,3 %) číslici 2 a dokonce 9 ze 47 respondentů (19,1 %) číslici 3. Když se vezme v úvahu, že hodnocení probíhalo na pěti číselné stupnici, nejde vůbec o špatný výsledek. Nicméně vždy je samozřejmě co zlepšovat.

Hodnocení spokojenosti s dalšími prvky nepřineslo žádné velké překvapení. Většina respondentů byla velmi spokojena se seznámením s náplní práce a také byla spokojena s celkovým průběhem a formou výběrového řízení, kdy rozdělili své hlasy téměř rovnoměrně mezi číslice 1 a 2. Pouze dva respondenti (4,3 %) zvolili číslici 3, což můžeme označit za zanedbatelný počet.

Při hodnocení prostoru pro otázky respondentů se ve výsledcích 32x (68,1 %) objevila číslice 2, číslicí 3 hodnotili 3 respondenti (6,4 %) a pouze 12x (25,5 %) číslicí 1. Lze tedy doporučit, aby se výběrová komise snažila zodpovědět všechny otázky od respondentů, případně jim ponechala více času na dotazování.

Graf 4.7 Spokojenost s jednotlivými prvky výběrového pohovoru



*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*



**9. Máte pocit, že Vám členové výběrové komise pokládali velice osobní nebo diskriminační otázky?**

U této otázky měli respondenti na výběr ze dvou možností, a to z možností ano a ne. Smyslem otázky č. 9 bylo zjistit, zda se členové výběrové komise chovali při dotazování k respondentům korektně nebo zda chybovali a pokládali jim nepatřičné otázky.

Všech 47 respondentů, tedy 100 %, odpovědělo na tuto otázku ne, tzn., že jim nebyly pokládány žádné osobní ani diskriminační otázky, což je absolutně v pořádku.

**10. Výběrový pohovor byl podle Vašeho názoru:**

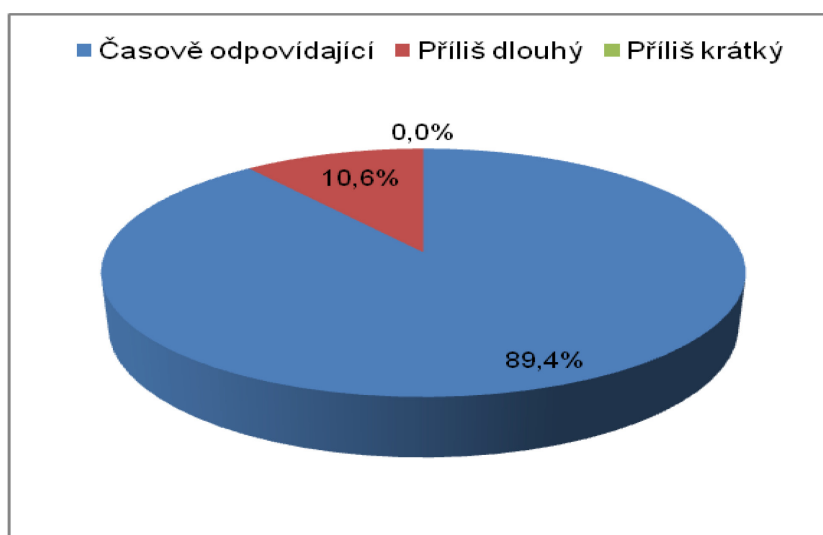
Cílem této otázky bylo zjistit, jak na respondenty působila doba trvání výběrového pohovoru. Měli na výběr ze tří možných odpovědí, ze kterých mohli označit pouze jednu.

Tab. 4.8 Délka trvání výběrového pohovoru

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Časově odpovídající	42	89,4%
Příliš dlouhý	5	10,6%
Příliš krátký	0	0,0%

*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

Graf 4.8 Délka trvání výběrového pohovoru



*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

Většina respondentů (42; tedy 89,4 %), jak ukazuje výše uvedená tabulka 4.8, uvedla, že délka trvání výběrového pohovoru byla podle jejich názoru časově odpovídající. Pouze 5 respondentů, což odpovídá 10,6 %, označilo, že výběrový pohovor byl příliš dlouhý. Na základě těchto údajů lze říci, že délka pohovoru je vhodně nastavena a není tedy žádný důvod ji měnit.

#### **11. Za jak dlouho Vás společnost informovala o výsledku výběrového řízení?**

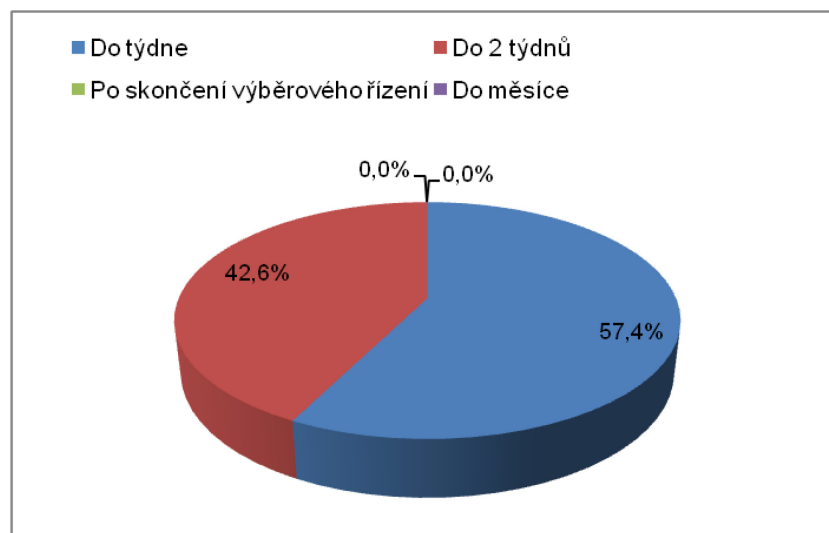
Otázka č. 11 se zaměřovala na získání údajů od respondentů o době, za kterou dostali po skončení výběrového řízení informace o jeho konečném výsledku. Respondentům byly nabídnuty 4 různé odpovědi, z nichž vybírali opět pouze jednu. Informace získané na základě této otázky shrnuje tabulka 4.9.

Tab. 4.9 Doba, za kterou společnost informovala o výsledku výběrového řízení

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do týdne	27	57,4%
Do 2 týdnů	20	42,6%
Po skončení výběrového řízení	0	0,0%
Do měsíce	0	0,0%

*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

Graf 4.9 Doba, za kterou společnost informovala o výsledku výběrového řízení



*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

Jak lze vyčíst z tabulky 4.9, nadpoloviční většina všech respondentů (27, tedy 57,4 %) obdržela informace o výsledku výběrového řízení do jednoho týdne. Zbýlých 20 respondentů (42,6 %) uvedlo, že tyto informace obdrželo do dvou týdnů po skončení výběrového pohovoru. Z toho plyne, že doba, za kterou Finanční úřad v Kyjově zasílá informace účastníkům výběrového řízení lze označit za standardní.

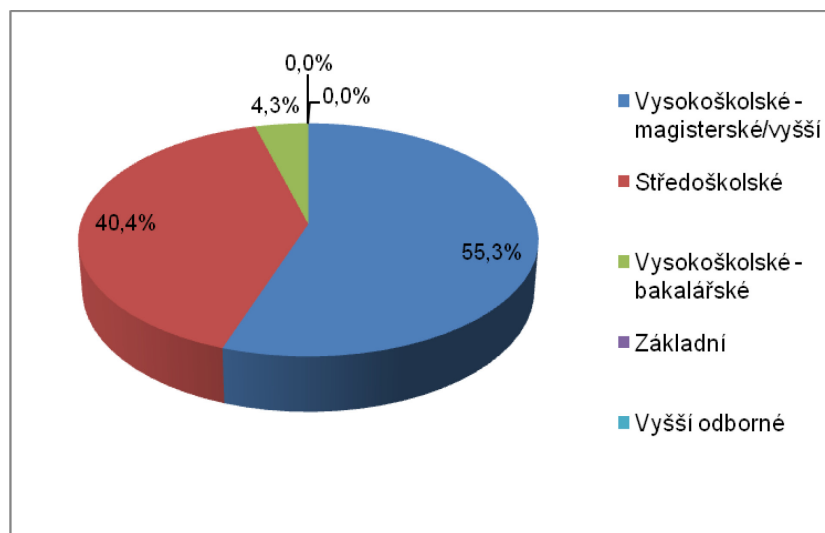
**12. Dalo by se podle Vás na výběrovém řízení něco zlepšit? Pokud ano, uveďte, prosím, co by to bylo.**

Otázka č. 12 byla otevřená a měla za cíl dozvědět se od respondentů nějaké návrhy na vylepšení výběrového řízení.

Pokud respondenti nějaký návrh uvedli, vždy se týkal pouze odborného testu. Stěžovali si, že test je velmi odborný a zasahuje oblast všech daní dopodrobna. Podle nich by uchazeč musel být daňový poradce, aby obsáhl všechny tyto oblasti. Shodli se, že růst odbornosti by ponechali spíše až po nástupu do zaměstnání. Objevil se návrh na vytvoření obecnějších testů, ve kterých by se objevovaly základní odborné otázky. Výběr zaměstnanců by se měl spíše soustředit na osobnosti – jejich praktičnost, povahu a vystupování.

Poslední 3 otázky dotazníku (č. 13, 14 a 15) byly tzv. identifikační otázky, které se respondentů ptaly, jaké je jejich nejvyšší dosažené vzdělání, jak dlouho pracují ve Finančním úřadě v Kyjově a jaké je jejich pohlaví. Informace získané prostřednictvím těchto otázek budou shrnuty v následujících grafech.

Graf 4.10 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

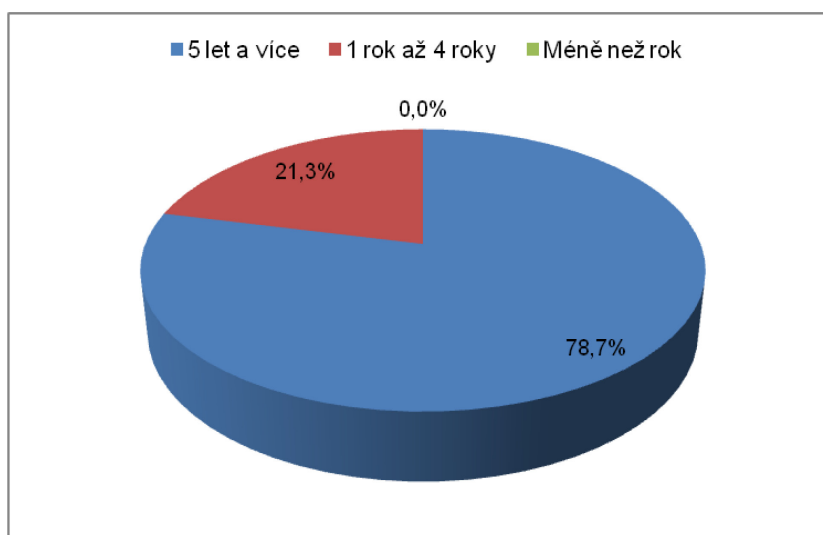


Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování

Výše uvedený graf 4.10 ukazuje, že účastníky dotazníkového šetření, kteří jsou zaměstnáni ve Finančním úřadě v Kyjově, tvořili z větší části lidé s vysokoškolským vzděláním. Konkrétně tedy 26 respondentů (55,3 %) má vysokoškolský titul magisterského nebo vyššího stupně, 2 respondenti (4,3 %) s vysokoškolským titulem bakalářského stupně a zbylých 19 respondentů (40,4 %) má středoškolské vzdělání.

Z následujícího grafu 4.11 lze vyčíst, že velká většina respondentů, přesně 37, což představuje 78,7 %, pracuje ve Finančním úřadě 5 let a více. Zbylých 21,3 % (10 respondentů) je zde zaměstnáno 1 až 4 roky. To se shoduje s faktem, že Finanční úřad v Kyjově v posledních letech nevypisuje výběrová řízení na nová pracovní místa, pouze přijímá nové zaměstnance jako náhradu za ty, co odejdou do důchodu.

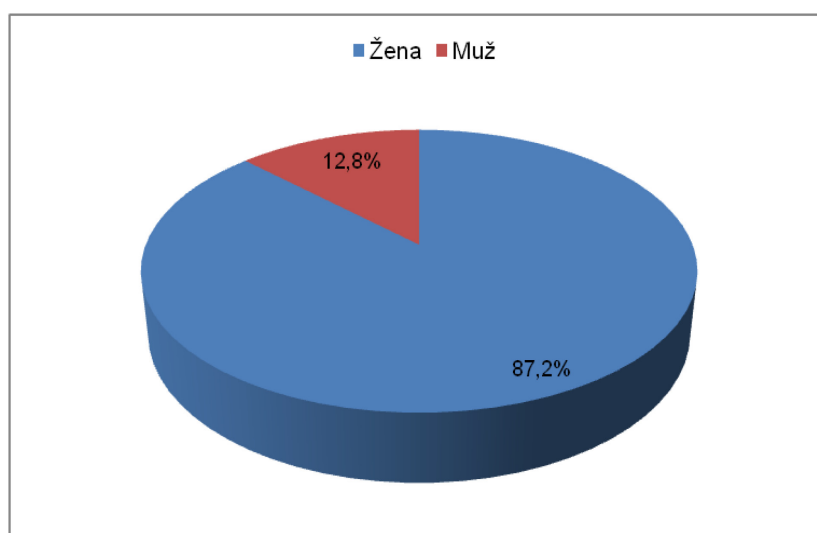
Graf 4.11 Doba zaměstnání respondentů ve Finančním úřadě v Kyjově



*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

Následující graf 4.12 vyhodnocuje informace z poslední otázky, týkající se pohlaví respondentů. Vyplývá z něj, že účastníci dotazníkového šetření byli hlavně ženy, kterých se účastnilo celkem 41 (87,2 %) a pouze 6 mužů (12,8 %).

Graf 4.12 Pohlaví respondentů



*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

Následující 5. kapitola bude popisovat návrhy a doporučení, které budou vycházet z informací získaných tímto dotazníkovým šetřením.

## 5. Návrhy a doporučení

Tato kapitola se zaměřuje na návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení a zkvalitnění procesu získávání a výběru zaměstnanců ve Finančním úřadě v Kyjově. Jednotlivé návrhy, které jsou zde představeny, vycházejí z výsledků dotazníkového šetření uvedených v kapitole č. 4. Na základě těchto výsledků lze tvrdit, že proces získávání a výběru je zde celkem kvalitní, nicméně několik nedostatků se v něm objevuje.

Při dotazu na důvody reakce na nabídku volného pracovního místa nikdo ze zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření, neoznačil benefity (nepeněžní ohodnocení). Přitom si zaměstnanci státní správy mohou vybírat z velkého množství těchto nepeněžních ohodnocení, jako například příspěvky na rekreaci, kulturní a sportovní akce, stravování nebo penzijní připojištění. Proto by možná bylo vhodné, aby se v části inzerátu, ve které je napsáno, co Finanční úřad v Kyjově nabízí, objevily kromě ostatních informací i informace o těchto nepeněžních ohodnoceních.

V procesu získávání a výběru zaměstnanců je velmi důležité, aby doba, po kterou musí uchazeči od podání žádosti o zaměstnání čekat na odpověď, byla co možná nejkratší. Jak vyplývá z výsledků dotazníkového šetření, většina uchazečů obdržela odpověď do dvou týdnů, případně do týdne, od podání žádosti. Nicméně necelých 13 % uvedlo, že odpověď na žádost o zaměstnání dostali do měsíce. Tady by šlo tedy navrhnout, aby lhůta pro odeslání odpovědi byla ustanovena standardně na dva týdny, jelikož měsíc je hodně dlouhá doba. Uchazeči totiž mohou v této době přijmout jiné místo u společnosti, která odpověděla na jejich žádost o zaměstnání dříve. Takto může Finanční úřad v Kyjově přijít o možnost zaměstnat kvalitního zaměstnance.

Další návrh se týká odborného testu, který musí povinně vypracovat všichni uchazeči, kteří prochází výběrovým řízením. Možná by stálo za úvahu zkusit změnit jeho náročnost a také strukturu. Podle zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření, je vypracování tohoto testu náročné, někteří uvedli dokonce velmi náročné. Návrh, vytvořený z názorů těchto zaměstnanců, tedy je, aby odborný test nezasahoval problematiku všech daní tak podrobně, ale měl spíše obecnější charakter. Nelze totiž vědět všechny podrobnosti, které se u jednotlivých daní objevují. Tento test by tedy měl osahovat hlavně základní odborné otázky, čímž by

se snížila i jeho náročnost. Vyvstává ale otázka, zda by se se snížením náročnosti nesnížila i kvalita a odbornost uchazečů.

Následující návrh se vztahuje k prvkům výběrového pohovoru, a to především k připravenosti a kvalifikaci výběrové komise a k prostoru pro dotazy uchazečů. Nejméně spokojení byli zaměstnanci, kteří se účastnili dotazníkového šetření, právě s připraveností a kvalifikací výběrové komise. Členové této komise by tedy měli přistupovat ke každému pohovoru zodpovědně a řádně se na něj připravit tak, aby zanechali v uchazečích vždy pozitivní dojem. Co se týče prostoru pro dotazy uchazečů, výběrový pohovor by neměl být uspěchaný. Výběrová komise by měla poskytnout uchazečům dostatečný prostor pro jejich dotazy a snažit se na všechny tyto dotazy odpovědět. Na druhou stranu je ale výběrový pohovor časově omezen, tudíž nemůže trvat příliš dlouho. Na výběrové komisi tedy je, aby vhodně rozdělila čas určený pro pohovor mezi jeho jednotlivé body.

Posledním návrhem v rámci zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců je spolupráce se vzdělávacími zařízeními. Z dotazníkového šetření jasně vyplývá, že druhá největší skupina zaměstnanců Finančního úřadu v Kyjově jsou lidé se středoškolským vzděláním. Proto by možná bylo vhodné, aby Finanční úřad v Kyjově spolupracoval se středními školami s ekonomickým zaměřením, které se nacházejí v jeho blízkém okolí. Vhodní absolventi těchto škol by poté mohli obsadit volná pracovní místa. Výhodou této spolupráce by mohla být skutečnost, že Finanční úřad v Kyjově by znal profil studia školy a rovněž by věděl, jaké znalosti a dovednosti má absolvent této školy, případně by vhodného absolventa mohla doporučit samotná škola.

## 6. Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na proces získávání a výběru zaměstnanců, který patří do oblasti řízení lidských zdrojů. Tato práce byla rozdělena na dvě hlavní části, a to na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části, kterou představuje druhá kapitola, byl na základě informací získaných studiem odborné literatury popsán proces získávání a výběru zaměstnanců.

Praktickou část tvoří třetí, čtvrtá a pátá kapitola. Tato část byla již konkrétně zaměřena na Finanční úřad v Kyjově a na jeho proces získávání a výběru zaměstnanců a hlavně na analýzu tohoto procesu. Analýza probíhala prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 47 z celkového počtu 58 zaměstnanců (návratnost tedy byla asi 81 %). Dotazník obsahoval celkem 15 otázek, prostřednictvím kterých měl zjistit názory a připomínky zaměstnanců k současnému procesu získávání a výběru ve Finančním úřadě v Kyjově.

Následně byly na základě výsledků této analýzy vytvořeny možné návrhy řešení nedostatků, které se v tomto procesu objevily. Bylo navrženo, aby se v inzerátu objevily také informace o benefitech, které mohou zaměstnanci získat. Je sice jasné, že benefity nebudou hlavním důvodem zájmu uchazečů o volná pracovní místa, ale informace o nich obsažené v inzerátu by mohly, ať už vědomě či podprahově, přispět k jejich kladné reakci na tento inzerát.

Dále bylo doporučeno, aby se standardně stanovila lhůta pro odeslání odpovědi uchazeči o volné pracovní místo na dva týdny od podání jeho žádosti.

Také bylo navrženo, aby se u odborných testů, které vykonávají povinně všichni uchazeči, zkusila změnit jejich struktura a také náročnost, protože si zaměstnanci právě na tyto dvě skutečnosti nejvíce stěžovali. Odborný test by tedy měl být spíše obecnější tak, aby nezasahoval problematiku všech daní příliš dopodrobna, jelikož nelze znát veškeré detaily u jednotlivých daní. Proto by se měly v tomto testu objevit především základní odborné otázky.

Další návrh se týkal prvků výběrového pohovoru. Bylo doporučeno, aby členové výběrové komise přistupovali k jednotlivým pohovorům zodpovědně, řádně se na ně připravili a aby poskytli uchazečům dostatečný prostor na otázky.

Kromě toho se zdálo vhodné navrhnout Finančnímu úřadu v Kyjově, aby začal spolupracovat se středními školami s ekonomickým zaměřením nacházejícími



se v jeho blízkosti, protože druhá největší skupina zaměstnanců jsou právě absolventi středních škol.

Lze tedy konstatovat, že cíl této bakalářské práce, který byl analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců Finančního úřadu v Kyjově, byl dle mého názoru splněn.

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] CURRIE, D. *Introduction to Human Resource Management: a guide to personnel in practice*. 1. vyd. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006. 316 s. ISBN 978-1-84398-139-8.
- [5] D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; SCHMIED, Z.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty 2009*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, s. r. o., 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
- [6] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. dotisk 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [7] GRAHAM, H. T.; BENNETT, R. *Human Resources Management*. 7. vyd. London: Longman Group UK Ltd., 1992. 420 s. ISBN 0-7121-0861-0.
- [8] HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, a. s., 1999. 296 s. ISBN 80-7226-161-4.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [11] MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Přel. J. Bláha, A. Mateiciuc, Z. Kaňáková. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
- [12] MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. M. Koš a kol. 1. vyd. Praha: Grada, a. s., 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [13] THORNTON, G. C. *Assessment Centers in Human Resource Management*. 1. vyd. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992. 276 s. ISBN 0-201-55403-8.

### **Internetové zdroje:**

- [14] ČESKÁ DAŇOVÁ SPRÁVA. Kompetence a činnosti FÚ [online]. 2006 [cit. 2011-02-20]. Dostupný z WWW:  
<[http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/placeni\\_dani\\_535.html?year=>](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/placeni_dani_535.html?year=>).
- [15] ČESKÁ DAŇOVÁ SPRÁVA. Seznam FÚ a pracovišť podřízených FŘ v Brně [online]. 2006 [cit. 2011-02-23]. Dostupný z WWW:  
<[http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/ceska\\_danova\\_sprava\\_4946.html?year=>](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/ceska_danova_sprava_4946.html?year=>).
- [16] ČESKÁ DAŇOVÁ SPRÁVA. Územní působnost: CH-M [online]. 2006 [cit. 2011-02-23]. Dostupný z WWW:  
<[http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/ceska\\_danova\\_sprava\\_5286.html?year=>](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/ceska_danova_sprava_5286.html?year=>).
- [17] ČESKÁ DAŇOVÁ SPRÁVA. Zákon č. 531/1990 Sb. [online]. 2006 [cit. 2011-02-20]. Dostupný z WWW:  
<[http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/182\\_874.html](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/182_874.html)>.
- [18] NAKLADATELSTVÍ SAGIT, a. s. Finanční úřad [online]. 2011 [cit. 2011-02-20]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=74&typ=r&levelid=da\\_154.htm](http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=74&typ=r&levelid=da_154.htm)>.

- [19] PIKE, J. Assessment centrum: výběrová metoda, která vás bude bavit [online]. 2008 [cit. 2010-12-14]. Dostupný z WWW: <[http://podnikani.idnes.cz/assessment-centrum-vyberova-metoda-ktera-vas-bude-bavit-pkf-/firmy\\_rady.asp?c=A080909\\_093032\\_firmy\\_rady\\_fib](http://podnikani.idnes.cz/assessment-centrum-vyberova-metoda-ktera-vas-bude-bavit-pkf-/firmy_rady.asp?c=A080909_093032_firmy_rady_fib)>.

### **Ostatní zdroje:**

- [20] Informační brožura Finančního úřadu Kyjov, 2011

## Seznam tabulek a grafů

### Seznam tabulek

Tab. 2.1 Typy získávání zaměstnanců v závislosti na užitých zdrojích .....	4
Tab. 4.1 Metody, kterými se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě.....	36
Tab. 4.2 Důvody reakce na nabídku volného pracovního místa .....	37
Tab. 4.3 Doba čekání na odpověď od podání žádosti o zaměstnání .....	38
Tab. 4.4 Dokumenty požadované od uchazečů.....	39
Tab. 4.5 Jak odpovídá současná náplň práce s náplní pracovní pozice .....	40
Tab. 4.6 Náročnost vypracování odborného testu .....	41
Tab. 4.7 Spokojenost s jednotlivými prvky výběrového pohovoru.....	42
Tab. 4.8 Délka trvání výběrového pohovoru .....	44
Tab. 4.9 Doba, za kterou společnost informovala o výsledku výběrového řízení .....	45

### Seznam grafů

Graf 4.1 Metody, kterými se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě.....	36
Graf 4.2 Důvody reakce na nabídku volného pracovního místa.....	37
Graf 4.3 Doba čekání na odpověď od podání žádosti o zaměstnání.....	39
Graf 4.4 Dokumenty požadované od uchazečů .....	40
Graf 4.5 Jak odpovídá současná náplň práce s náplní pracovní pozice .....	41
Graf 4.6 Náročnost vypracování odborného testu .....	42
Graf 4.7 Spokojenost s jednotlivými prvky výběrového pohovoru .....	43
Graf 4.8 Délka trvání výběrového pohovoru .....	44
Graf 4.9 Doba, za kterou společnost informovala o výsledku výběrového řízení .....	45
Graf 4.10 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	46
Graf 4.11 Doba zaměstnání respondentů ve Finančním úřadě v Kyjově .....	47
Graf 4.12 Pohlaví respondentů.....	48

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2011

David Kosek

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Kollárova 285/9, 697 01 Kyjov

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Vnitřní organizační struktura Finančního úřadu v Kyjově

Příloha č. 2: Inzerát na místo zaměstnance pro správu daní na oddělení vymáhacím

Příloha č. 3: Potvrzení o ověření úrovně jazykových znalostí uchazečů

Příloha č. 4: Ukázka části odborného testu pro oddělení kontrolní

Příloha č. 5: Dotazník pro zaměstnance Finančního úřadu v Kyjově